الإدارة التربوية

في بعض المؤسسات التعليمية

دكتور

فتحي عبد الرسول محمد

أستاذ أصول التربية

بكلية التربية بقنا

دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع

٣٠١
ف . م

محمد، فتحي عبد الرسول .

الإدارة التربوية في بعض المؤسسات التعليمية / فتحي عبد الرسول محمد .- ط١.- دسوق : العلم والإيمان للنشر والتوزيع ،

٣٠٠ ص ؛ ١٧.٥ × ٢٤.٥سم .

تدمك : 8 -387 – 308 – 977 – 978

١. تربوي .   أ - العنوان .

رقم الإيداع : ٢١٤٧٤ -٢٠١٣.

الناشر : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع

دسوق - شارع الشركات- ميدان المحطة

هاتف : ٠٠٢٠٤٧٢٥٥٠٣٤١ - فاكس: ٠٠٢٠٤٧٢٥٦٠٢٨١

E-mail: elelm_aleman@yahoo.com
elelm_aleman@hotmail.com

2013

الفهرس

مقدمة:

من الواضح أن الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تقود إلي انجاز وتحقيق أهداف التربية المرغوب فيها والناجحة في المجتمع الخارجي مثل المحافظة علي الصحة والحياة الاجتماعية وتنمية الجسم صحيا، والتنمية الاجتماعية والأخلاقية والذكاء والصفات الجمالية، والحياة في المجتمع الديمقراطي بطريقة صحيحة. ولهذا فان البعض يري أن التربية الحديثة بادئ ذي بدء كانت نتيجة للإدارة.

ولهذا فان الإدارة المدرسية أصبحت ضرورية وهامة، حيث أن نجاح أي نشاط يتوقف علي درجة كفاءة الإدارة، وكلما كانت الإدارة علي درجة عالية من الكفاءة، كانت درجة نجاح النشاط كبيرة، ونتيجة لذلك أصبح الاهتمام موجها إلي الإدارة المدرسية باعتبارها احد أبعاد قضية جودة التعليم، حيث يشير تقرير اللجنة الدولية للتربية للقرن الحادي والعشرين إلي انه علي كل قطر أن يشتغل في الإصلاح التربوي من وقت لأخر بالتدريس ومحتواه وبالإدارة المدرسية.

ولما كانت مرحلة رياض الأطفال تحظي باهتمام كبير وملحوظ من قبل المربين والمسئولين إيمانا منهم بان هذه المرحلة تعتبر اليوم مرحلة أولية وهامة في حياة الطفل فان هذا يستلزم الاهتمام بإدارة رياض الأطفال ، من هنا جاءت فكرة هذا الكتاب ، وهو الإدارة التربوية لدور الحضانة ورياض الأطفال متضمنا الفصول التالية:

الفصل الأول: إدارة رياض الأطفال، مفهومها، وأهميتها، وأهدافها، ووظائفها، ومعوقاتها.

الفصل الثاني: التخطيط، مفهومه، أسبابه، فوائده، شروطه، مجالاته في إدارة رياض الأطفال، مسؤوليات مديرة الروضة في التخطيط.

الفصل الثالث: التنظيم، مفهومه، وأهميته، وأهدافه، وأسسه، خطواته، مهام مدبرة الروضة في التنظيم.

الفصل الرابع: الاتصال، مفهومه، أهميته، مقوماته، مسؤوليات مديرة الروضة فيا لاتصال

الفصل الخامس: الإشراف ، مفهومه ، أهميته ، أهدافه ، مسؤوليات مديرة الروضة في الإشراف

الفصل السادس: التقويم ، مفهومه ، أهدافه ، وأسسه ، مسؤوليات مديرة الروضة في التقويم

الفصل السابع: اتخاذ القرار ، مفهومه ، أهميته ، الصفات الواجب توافرها في مديرة الروضة كمتخذة للقرار ، المعوقات التي تواجه مديرة رياض الأطفال في اتخاذ القرار.

الفصل الثامن: إعداد واختيار مديرة الروضة ، معايير اختيار مديرة الروضة ، الصفات الواجب توافرها في مديرة الروضة .

الفصل التاسع: مسؤوليات مديرة الروضة

الفصل العاشر: القيم الأخلاقية بدور رياض الأطفال

الفصل الحادي عشر: القيم الأخلاقية لمديرة رياض الأطفال

أرجو من الله العلي القدير أن ينفع به طلاب وطالبات البحث العلمي والمهتمين بتربية الطفل

والله ولي التوفيق

د. فتحي عبدا لرسول محمد

أستاذ أصول التربية

بكلية التربية بقنا

الفصل الأول

مفهوم إدارة دور رياض الأطفال

الفصل الأول

مفهوم إدارة دور رياض الأطفال:

هناك العديد من التعريفات لإدارة دور رياض الأطفال ذكرها بعض الباحثين نورد بعضا منها:

فقد عرفت إدارة رياض الأطفال بأنها مجموعة الأنشطة الموجهة والعمليات لتنظيم وإدارة الروضة بحيث تتكامل هذه العمليات وتتداخل فيما بينها لبلوغ الأهداف المحددة.

وفي ضوء هذا المفهوم يمكن القول أن إدارة رياض الأطفال تقوم بالأنشطة والعمليات التالية وهي تنظيم العلاقة بين الروضة والبيئة المحيطة بها بشكل خاص، وهي المسئولة عن تنظيم مجالس أولياء الأمور والزيارات، والمراسلات، كما تقوم بالإشراف على تنظيم العلاقة بين العاملين في الروضة والجهات المسئولة والمشرفة عليها، وتقوم بإعداد البرامج التربوية، وبرامج الأنشطة في إطار المناهج المقررة محلياً ، القيام بتعبئة كل الإمكانيات المادية والطاقات البشرية المتوفرة في الروضة والبيئة المحيطة بها لتحقيق أهدافها التربوية، وكل هذا يتم بصورة متكاملة ومتداخلة بحيث لا يتم الفصل بينها ولذلك تعتبر إدارة الروضة مسئولة عن الأنشطة التي يمارسها الأطفال خارج الروضة في أطار البرامج المعدة من قبلها، العمل بشكل مستمر على إطلاع الأهالي وأولياء الأمور على التطور التربوي والنمو الصحي للطفل، والمشكلات التي يعاني منها، وتنظيم سبل التعاون للتغلب على المشكلات التي يعاني منها الطفل سواء في الأسرة أو الروضة.

كما عرفت إدارة رياض الأطفال بأنها هي مجموعة من العمليات أو العناصر تتكامل فيما بينها لتحقيق الأهداف التربوية المحددة . وهذه العناصر

تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والاتصال والمتابعة والرقابة والتقويم، كما أنها تنطوي على عنصر القيادة موطن المسئولية عن تنسيق كل العمليات وتكاملها.

وإذا كانت هذه العناصر تشتمل عليها أي إدارة مؤسسة تربوية في أي مرحلة من مراحل التعليم، لكن إدارة رياض الأطفال تكتسب طابعاً خاصاً ، هذا الطابع الخاص نابع من أن مرحلة رياض الأطفال لها أهدافاً خاصة تعمل على تحقيقها، وهذا الطابع الخاص لا يلغي العناصر الإدارية الأساسية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والاتصال والتقويم، ولهذا فإن إدارة رياض الأطفال تختلف عن الإدارة في المدرسة الثانوية ، وعن إدارة المدرسة الابتدائية، وهذه الاختلافات قد تضيق أو تتسع تبعاً لحجم المؤسسة التربوية، من هنا كان لابد من إلقاء الضوء على أهمية إدارة رياض الأطفال .

أهمية إدارة رياض الأطفال :

تتمثل أهمية إدارة رياض الأطفال في أنها تشارك في وضع الأساس الذي تبنى عليه التربية في كل المراحل العمرية التالية لمرحلة الطفولة هذا بالإضافة إلى أنها تستمد أهميتها من أهمية المرحلة ذاتها، حيث أنها مرحلة تربوية متميزة وقائمة بذاتها لها كيانها المستقل وفلسفتها التربوية وأهدافها السلوكية وسيكولوجيتها التعليمية والتعلمية الخاصة بها، فهي مرحلة تربوية لا تقل أهميتها عن المراحل التعليمية الأخرى، كما أن إدارة رياض الأطفال لازمة لتطوير الروضة، وهي مسئولية جماعية وليست فردية، كما أنها لازمة وضرورية للاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية من أطفال ومعلمات وإداريات وأدوات تعليمية وماليات من أجل تحقيق أهداف الروضة وإشباع حاجات الأطفال وتنمية مواهبهم واستعداداتهم.

وقد وضح بعض المربين العديد من الاعتبارات التي تستمد منها فترة الطفولة أهميتها، وبالتالي تعكس بدورها أهمية الإدارة لرياض الأطفال وهذه الاعتبارات يمكن تحديدها في الآتي:

١- تعد فترة الطفولة الفترة الأساسية والحاسمة التي فيها تتكون العديد من المفاهيم الأساسية لدى الطفل سواء كانت مفاهيم لغوية او مفاهيم علمية وغيرها .

٢- تطور النمو اللغوي للطفل تطوراً سريعاً في فترة الطفولة مما يترتب عليه اكتساب المفاهيم الجديدة.

٣- سعة خيال الطفل في فترة الطفولة وحاجته الي تنمية هذا الخيال حتي يمكنه الإبداع والابتكار.

٤- إن اللحاء المخي للطفل في هذه الفترة يكون في غاية الحساسية، وهذا يساعد الطفل على تخزين المعلومات وأيضاً الخبرات المكتسبة لاستخدامها في حياته المستقبلية وتفسيرها والتعامل معها بكل سهولة ويسر.

٥- إن حوالي (٨٠٪) من النمو العقلي يتم خلال مرحلة الطفولة، حيث يتم (٥٠٪) من النمو العقلي لدى الطفل فيما بين الميلاد والسنة الرابعة، ويتم (٣٠٪) منه فيما بين العام الرابع والثامن، أما النسبة الباقية وهي (٢٠٪) تستكمل فيما بين العام الثامن والعام السابع عشر.

- يتم شحذ الحواس في فترة الطفولة المبكرة التي تعتبر الأبواب والمداخل المعرفية للطفل وبدونها لا ينمو التمييز والإدراك الحسي السليم لدي الطفل.

- يكتسب الطفل في هذه الفترة صفات الشجاعة والجبن، والثقة أو التشكك وغيرها من الصفات، وبالتالي تتحدد معالم شخصيته.

- تكشف مرحلة رياض الأطفال عن القدرات الإبداعية للطفل، كما يمكن تنمية هذه القدرات في هذه المرحلة من خلال الوسائل المختلفة.
- تعتبر فترة الطفولة بمرحلة رياض الأطفال الفترة المناسبة لإكساب الأطفال العديد من المهارات وأيضاً تعليمهم وتربيتهم.
- في مرحلة رياض الأطفال يتكون الضمير لدى الطفل حيث يتعلم معنى الحلال والحرام.

يتضح من ذلك أن إدارة رياض الأطفال تحظى بمكانة هامة في توفير المناخ التربوي الجيد لتربية الطفل من أجل بناء شخصيته، وتأهيله تأهيلاً سليماً للالتحاق بالمرحلة الابتدائية من أجل عدم شعوره بالانتقال المفاجئ من الأسرة إلي المدرسة وليس هذا فحسب وإنما تقوم بتوفير المقومات المختلفة التي تساهم في تربية شخصيته وتساعد علي نموه نموا سليما.

أهداف إدارة دور رياض الأطفال ووظائفها :

إن الإدارة تستمد أهدافها من أهداف المؤسسة التي تعمل بها . من هنا فإن أهداف إدارة رياض الأطفال تنبع من أهداف الروضة ووظائفها، من هنا كان من الضروري الإشارة إلى ذلك

أولاً : أهداف دور رياض الأطفال :

تعمل رياض الأطفال علي تحقيق العديد من الأهداف والتي تتمثل في :

- تنمية العادات الصحية الجيدة للطفل، وبناء المهارات الأساسية الضرورية للتوافق الشخصي.
- تنمية السلوك والاستعدادات الاجتماعية، وتشجيع المشاركة الجماعية الصحية، وجعل الطفل أكثر حساسية لحقوقه وامتيازاته مع الآخرين.

- تنمية النضج الانفعالي عن طريق توجيه الطفل للتعبير والفهم والقبول وضبط مشاعره وانفعالاته.
- تشجيع التقدير الجمالي لديه.
- إثارة بدايات حب الاستطلاع الفعلي المتصلة بالبيئة، ومساعدته على فهم العالم الذي يعيش فيه، وتربية الاهتمامات الجديدة من خلال فرص الاكتشاف والبحث والتجريب.
- تشجيع الاستقلال والإبداع عن طريق تزويد الطفل بفرص كافية للتعبير الذاتي.
- تنمية قدرة الطفل للتعبير من خلال أفكاره ومشاعره بطلاقة وكلام واضح وصحيح.
- تنمية بنية جيدة للطفل، وأن يكون هناك توافق عضلي متناسق ومهارات حركية أساسية.

والواضح أن هذه الأهداف تركز على النواحي الجسمية والصحية للطفل وأيضاً النواحي الاجتماعية والوجدانية واللغوية ، ولما كانت تربية الطفل تشمل الاهتمام بكل جوانب الطفل المختلفة وعدم الاقتصار على جانب واحد بل يجب أن تكون تربيته تربية شاملة ومتكاملة، من هنا كان من الضروري أن تكون أهداف رياض الأطفال محققة لكل جوانب تربية الطفل المختلفة ، وفي هذا الصدد يوضح ذلك أحد المربين أن أهداف رياض الأطفال تتمثل في الآتي:

١- مساعدة الطفل على النمو العقلي:

ويتم ذلك عن طريق الأتي: تنمية الاستعدادات الإيجابية نحو التعلم، مساعدته على الاستكشاف ، وتنمية القدرة على حل المشكلات، شحذ إحساس الطفل ويقظته، والتعلم عن طريق بيئته بالملاحظة والاستماع واللمس والتذوق،

تعبير الطفل عن نفسه شعورياً ، واستخدامه للكلمات الصعبة، الاستمتاع بالقصص والشعر والموسيقى، تنمية المفاهيم وفهم العالم الذي يوجد حوله، المشاركة في التمثيليات ، والقصص الدرامية ، والتعاون في وضع خطة لخبرة الجماعة ، إكسابه مفاهيم في الرياضيات والعلوم والفن والعلوم الاجتماعية ، تجريب الأدوات والوسائل وتجهيزات الإمكانيات التي تصنع أسس تعلم المستقل.

٢- مساعدة الطفل على النمو الوجداني:

ويتم مساعدته علي النمو الوجداني عن طريق الآتى: بناء المفاهيم الذاتية الإيجابية، وتقويم نفسه كفرد، تنمية ثقته في ذاته وقدراته ليصبح مستقلاً ، تنمية ثقته في الآخرين (الأطفال، الوالدين ، المعلمين، أفراد المجتمع) المثابرة بجهوده والتجريب والنجاح، التعبير عن انفعالاته (الحب والسرور، الحماس والشرف والضحك والخوف والقلق، الغضب ، الإحباط الأمانة) وأن يتعلم قنوات تعلمها.

٣- مساعدة الطفل على النمو الاجتماعي:

ويمكن مساعدة الطفل علي النمو الاجتماعي عن طريق: بناء العلاقات الإيجابية مع أسرته ومع رفاقه، ومع الآخرين خارج أسرته ، التعرف على كيفية ممارسة حقوقه الخاصة في المجتمع الديمقراطي ، تعلمه احترام حقوق الآخرين، تعلمه كيف يقبل مساعدة الآخرين، تعلمه التعاون مع الآخرين ،واحترام رأيهم ، تعلمه من خلال المشاركة في التجريب

٤- مساعدة الطفل على النمو الجسمي:

ويتم مساعدة الطفل علي النمو الجسمي عن طريق: تنمية عضلاته وضبطها وتنسيقها، تكوين عادات صحية مرغوبة، تنمية الاستعدادات الكلية نحو وظائف جسمه، تدريبه على الوقفة الصحيحة والصحية في المشي والجري والجلوس والوقوف، تدريبه على الإجراءات الأمنية في استخدام الأدوات والتجهيزات.

هذا بالإضافة إلى بعض الأهداف الأخرى مثل تزويد الأطفال بالبيئة الآمنة والتغذية، حيث تعمل على النهوض بالتنمية الجسمية والانفعالية والاجتماعية، التأكيد على الكبار أن يكونوا إيجابيين، وتدريبهم على التمارين المناسبة، النهوض بالتعلم من خلال اللعب، تنمية حب الاستطلاع والتعلم من الاكتشاف، تلبية حاجات الأطفال الفردية.

من هنا يتضح أن أهداف رياض الأطفال تؤكد على احترام ذاتية الأطفال وفرديتهم، واستثارة تفكيرهم الإبداعي المستقل، وتشجيعهم على التغير دون خوف ورعاية الأطفال بدنياً ، وتعويدهم علي العادات الصحية السليمة ، ومساعدتهم على المعيشة ، والعمل واللعب مع الآخرين وتذوق الموسيقى والفن وجمال الطبيعة، وتعويدهم التضحية ببعض رغباتهم في سبيل صالح الجماعة.

وانطلاقاً من ذلك يمكن القول أن أهداف رياض الأطفال تتمثل في الآتي: العمل على توفير كافة الظروف والإمكانات التي تساعد على تحقيق أهداف رياض الأطفال ، الاهتمام بكل ما يتصل بالطفل وبمعلمات الروضة، حيث أنه لم تصبح الإدارة مقصورة على النواحي الإدارية فحسب ، بل أصبحت تجمع إلي جانب ذلك النواحي الفنية والإنسانية، الاهتمام بالطفل وتربيته تربية متكاملة الجوانب (جسمياً وعقلياً واجتماعياً) الاهتمام بالبيئة المحيطة بالطفل وأيضاً المحيطة برياض الأطفال، مساعدة الطفل علي التمتع بطفولته وحل مشكلاته اليومية وإعداده لمسئولياته في حياته المقبلة، تحسين وتجويد العملية التربوية بالروضة من خلال توعيته وتبصير العاملات في الروضة وتعريفهن بمسئولياتهن وتوجيههن التوجيه السليم، العمل على تحقيق الأغراض التربوية والاجتماعية لدور رياض الأطفال باعتبارها حجر الأساس الذي تقوم عليه إدارة رياض الأطفال، العمل على

توحيد العلاقة بين الروضة وأولياء الأمور من أجل التعاون في النهوض بتربية الطفل.

ثانياً: وظائف دور رياض الأطفال :

تحتل روضة الأطفال موقعاً استراتيجياً كمؤسسة تربوية تقوم بدور مكمل لوظيفة الأسرة وتسهم بصورة علمية في تحقيق أهداف النمو والتطور، وتشكيل شخصية الطفل في ضوء حاجاته وقدراته الذاتية، فدور رياض الأطفال تقوم بدور كبير في عملية التنشئة الاجتماعية السليمة عن طريق ما تهيئه للأطفال من مناخ مادي ونفسي يتناسب وطبيعة الطفل في هذه المرحلة بما يسهم في إحداث النمو المطرد في مختلف جوانب شخصيته ، كما أنها تقوم بتصحيح الأخطاء التي ارتكبها الوالدان دون إدراك منهم في تربية الطفل في المنزل، وتكوين الاتجاهات السليمة وغرس بذور القيم الصحيحة.

وفي هذا الصدد أوصت العديد من المؤتمرات ببعض الوظائف التي ينبغي أن تقوم بها دور رياض الأطفال على اعتبار أنها مرحلة تقوم بالرعاية الضرورية للأطفال في ظل الوضع الراهن حيث تشترك الأمهات مع الآباء في العمل ، وحيث يحتاج الأطفال إلى رعاية نفسية وإعداد مبكر للدراسة ومستلزماتها، ويجب أن تتعاون الدولة مع الجهود الذاتية في تدبير الفصول التي توفر الدراسة في هذه المرحلة.

كما أكدت الكثير من القوانين والقرارات الوزارية على أن دور رياض الأطفال تقوم بالعديد من الوظائف والتي تتمثل في المجالات التالية:

أولاً: في مجال الصحة:

حيث تقوم الدار بالآتي:

- توقيع الكشف الطبي الشامل على الأطفال المستجدين، وحفظ التقرير الطبي بملف الطفل

- تخصيص حجرة بها صيدلية مزودة بكافة الإسعافات الأولية على أن تستغل كحجرة عزل للحالات المرضية وتوجيهها للعلاج المناسب في حينه.
- الإشراف على النواحي الصحية للدار.
- الكشف الدوري على الأطفال بمعرفة الطبيب مع متابعة إجراء التحصينات الإجبارية لهم.
- التأكد من سلامة المخالطين للأطفال وخلوهم من الأمراض المعدية والمتوطنة.

ثانياً: مجال التغذية:

وفي هذا المجال تهتم الدار بتغذية الأطفال على النحو التالي:

- تقديم الوجبات الغذائية المحتوية على العناصر الرئيسية اللازمة للطفل وفق المقررات التي تضعها الإدارة العامة للأسرة والطفولة.
- توجيه الأسر إلى الأسس الصحية للتغذية، وتكوين العادات الغذائية السليمة .
- الإشراف الصحي على الأدوات والمواد المستخدمة في تغذية الأطفال.

ثالثاً: مجال الرعاية الترفيهية:

يعد هذا المجال من أبرز مهام رياض الأطفال ، فعن طريقها تتاح الفرص للأطفال للتمتع بأوقاتهم داخلها بعيدا عن الشعور بالحرمان الأسري، لهذا يجب أن تتوافر الوسائل والإمكانيات التالية:

- الألعاب الخارجية بأنواعها والزلاقات والمراجيح والمجلات المصورة ... الخ، والتي تتيح الفرصة لنمو الإدراك الحسي والنفسي والعقلي والبدني إلى جانب الشعور بالمتعة.
- الأغاني والأناشيد
- الحفلات والرحلات

- توفير الوقت الكافي لراحة الأطفال حتى يمكنهم معاودة نشاطهم البدني والعقلي دون إرهاق.

رابعاً: مجال النواحي التربوية :

ويراعى في هذا المجال ما يلي:

- إتاحة حرية الحركة للأطفال خارج الفصول
- عدم التركيز على تعليم مهارات الاتصال من قراءة وكتابة وحساب في السنة الأولى للطفل ويمكن البدء بها من سن الخامسة على أن يقوم بهذا العمل مشرفة تربوية أو تحت إشراف تربوي .
- التركيز على إكساب الطفل القيم والفضائل والعادات الطيبة مثل الصدق ، الأمانة، النظافة، احترام ملكية الغير، احترام الملكية العامة، التعاون وغيرها من الأنماط السلوكية المستهدفة التي تخلق منه مواطناً صالحاً.
- الإكثار من استخدام وسائل الإيضاح والنماذج المجسمة في الأنشطة التعليمية بالدار
- استخدام البرامج الملائمة لأعمار الأطفال، ووضع البرنامج المتنوع المتوازن الذي يساعد على النمو السليم للأطفال، واكتشاف قدراتهم ومهاراتهم ، والعمل على تنميتها .
- استخدام الرسم كوسيلة من وسائل التعبير للطفل عن معلوماته واهتماماته وعلاقته.
- إكساب الطفل خبرات جديدة من خارج الدار عن طريق تنظيم الرحلات لزيارة الأماكن الهامة القريبة مثل المتاحف والمعارض والحدائق وما إليها.
- توفير العدد الكافي من القصص والمجلات المصورة المناسبة لأعمار الأطفال الملتحقين بالدار.

وفي ضوء ذلك يمكن القول بأن رياض الأطفال يمكن أن تحقق الوظائف التالية:

١- توفير الرعاية الاجتماعية والتربوية والصحية للأطفال بما يكفل تنشئتهم التنشئة الاجتماعية السليمة، وبناء شخصياتهم السوية والمتكاملة، وذلك عن طريق:

أ - الاهتمام بالنواحي الجسمية والقيم الخلقية والمهارات الحركية والمعرفية وغيرها من الأمور التي تساهم في تكيف الطفل مع المجتمع والبيئة المحيطة.

ب- تكوين مفهوم الذات، وتوسيع مدارك الأطفال والخروج بهم من حدود الأسرة الضيقة إلى محيط المجتمع الأكبر اتساعاً بما يسهم في تطوير معارفهم ، وينمي ميولهم واتجاهاتهم وحبهم للبحث والإطلاع.

جـ- تنمية روح التعاون والقدرة على تكوين صداقات مع الآخرين، وما يرتبط بذلك من تآلف وتسامح واحترام للآخرين وممتلكاتهم، بالإضافة إلى الالتزام بأداء الواجبات.

د - إتاحة فرص النمو الصحيح والمتكامل للأطفال وتزويدهم بالعادات الصحية والسلوكيات السليمة ، وتدريبهم على المهارات البدنية والحركية، وتعويدهم على ممارسة الأنشطة المناسبة لقدراتهم واستعداداتهم والعناية بالجوانب الترويحية.

هـ- الاهتمام بتقديم الخدمات الوقائية والعلاجية لكل من الطفل والأسرة.

و - توفير الرعاية والاهتمام لكل طفل ، ومراعاة الفروق الفردية بين الأطفال.

ز - اكتشاف المعوقات والمشكلات التي تواجه الطفل ، وتعترض مسار نموه فتقوم بتقديم المساعدة المناسبة لتمكنه من القيام بوظائفه الاجتماعية بكفاءة وفاعلية.

ح- توفير بعض المواقف التي تشجع كل طفل على إشباع حب الاستطلاع الطبيعي لديه والعمل على توفير الاهتمام اللازم لتشجيع كل طفل على التعبير عن نفسه.

ط- العمل على إيجاد بيئة ومناخ مناسب للعلاقات الاجتماعية بحيث يساعد الطفل على التعلم والنمو عن طريق إثارة المواقف التعليمية المناسبة.

٢- مساعدة الأطفال في التعرف على بعض المفاهيم وزيادة قدرتهم على الاتصال والتفاعل مع العالم المحيط بهم ، وذلك من خلال:

أ - تزويدهم بالثروة اللغوية، وتنمية مقدرتهم على التعبير اللغوي والاستخدام الصحيح للغة القومية.

ب- الاهتمام بالتعليم عن طريق القصص والأناشيد والأنشطة واللعب الهادف الذي ينمي في الأطفال الشعور بالمسئولية ويزيد من مقدرتهم على الملاحظة والتعبير الحر، ويسهم في تنمية حواسهم وتنشيط خيالهم وتهذيب ذوقهم.

جـ- إكساب الأطفال الكثير من آثار الخبرات والمفاهيم العلمية الحسية المبسطة من خلال أداء بعض الأعمال اليدوية البسيطة.

٣- تهيئة الأطفال للالتحاق بالتعليم الأساسي ، وتنمية استعداداتهم لتقبل التعليم في المراحل التعليمية التالية.

٤- توعية الأمهات بالأساليب المناسبة لتربية الأطفال ، وتقديم الكثير من الخدمات لبعض أسر الأطفال التي تحتاج لمثل هذه الخدمات، وذلك في حدود الإمكانيات المتاحة لكل مؤسسة كتدريب الأمهات على أشغال الإبرة والتطريز وغيرها من الأعمال.

ومـن هنـا يتضـح أن نجـاح دور ريـاض الأطفـال في أداء مهمتهـا ووظائفهـا يتوقف على توافر إدارة جيدة والملقاة على عاتقها العديد من المسئوليات والمهام التي ينبغي أن تقوم بها حتى يمكن تحقيق وظائف دور رياض الأطفال.

معوقات إدارة رياض الأطفال:

هنـاك العديد من المعوقـات التي تواجـه إدارة ريـاض الأطفـال وتعرقـل سـير العمل بها، وتقلل من تحقيق الكثير من الأهداف المنوطة بها وهذه المعوقات تنقسم إلـي معوقـات فنيـة ومعوقـات إداريـة ومعوقـات تنظيميـة ويمكـن توضـيحها علـي النحو التالي:

معوقات فنية:

وهي التي ترتبط بالناحية الفنية للعملية التربوية برياض الأطفال من هذه المعوقات:

- انخفاض مستوى أداء معلمات الروضة، وقد يرجع هذا الانخفـاض إلى أسـباب مهنيـة أو أسباب شخصية أو أسباب نفسية، وأيـاً كانـت أسـباب انخفـاض مسـتوى الأداء للمعلمـات فإنـه يـؤثر على فاعليـة الروضـة ومخرجاتهـا بشكل سلبي الأمر الذي يترتب عليه قلة القيام بالأنشطة التربوية على الوجه الأكمل بالروضة ، عدم رضا أولياء الأمور عن الروضة، وتوجيه النقد لها، استنفاذ وقت وجهد مديرة الروضة من أجل تجنب السلبيات والعقبات التي تواجه العمل في الروضة.
- قلـة تعـاون المعلمـات وأيضـاً التنسيق فيمـا بيـنهن هـذا بالإضـافة إلى تبـاين واخـتلاف سـلوكيات المعلمـات نظـراً لتبـاين مـؤهلاتهن وخلفيـاتهن الثقافيـة الأمر الذي يترتب عليه تعثر العملية التربوية بالروضة.
- الـنقص في عـدد المعلمـات، وانخفــاض مسـتوى تأهيـل بعضـهن، حيـث يـتم الاستعانة ببعض المعلمات غير المؤهلات تربوياً للعمل برياض الأطفال ، حيث

تقوم المديرة بتكليف بعضهن ببعض الأعمال ، مما يترتب عليه تأثر أدائهن والتأثير في العملية التربوية برياض الأطفال .

- اهتمام الكثير من معلمات الروضة بالمستوى المعرفي للأطفال على حساب الجوانب الأخرى في العملية التربوية الأمر الذي يترتب عليه إهمال الأنشطة التربوية التي يتضمنها البرنامج التربوي مما يقلل من تحقيق أهداف رياض الأطفال.
- قلة كفاية الخدمات التربوية المقدمة للأطفال برياض الأطفال.
- افتقار الكثير من معلمات رياض الأطفال إلى المهارات والكفاية الإشرافية، الأمر الذي يترتب عليه عدم القيام بدورهن كقادة تربويين

معوقات إدارية:

وهي المعوقات التي تتعلق بالعمل الإداري بالروضة ، وهي:

- قلة توفر الإمكانيات المادية والفنية التي تساهم في قيام مديرة الروضة بمهامها ومسئولياتها المتوقعة منها، أو المفروض القيام بها.
- عدم مناسبة مبنى الروضة ، وقلة توافر المرافق اللازمة أو عدم صلاحية المرافق الموجودة بالروضة.
- قلة وجود مساعدات للمديرة يمكن تفويضهن في بعض الأعمال، وبصفة خاصة الأعمال الفنية ، مما يترتب عليه ثقل كاهل مديرة الروضة ، وتحملها الكثير من الأعباء والأعمال الإدارية والفنية.
- زيادة أعداد الأطفال في الصفوف وكثافتهم نتيجة لتجاوز نسبة القبول المعقولة في الروضة.
- سوء توزيع الوقت المتاح لمديرة رياض الأطفال على الأعمال والمسئوليات المنوطة بها، حيث تهتم الكثير من مديرات رياض الأطفال ببعض الأعمال

الروتينية مثل متابعة نظام حضور المعلمات وغيابهن، مقابلة أولياء أمور الأطفال، وشعورها بالإجهاد النفسي وقراءة الصحف مما يترتب عليه ضياع وقت مديرة الروضة ، وشعورها بالإجهاد النفسي والجسمي والعصبي والتقليل من كفاءة العمل الإداري بالروضة.

معوقات تنظيمية:

وهي عبارة عن المعوقات التي تتعلق بالنظام التربوي للروضة وهي:

- تشدد بعض مديرات رياض الأطفال في الأعمال الإدارية وأيضاً في اتخاذ القرارات.
- قلة وجود حوافز سواء كانت مادية او معنوية لمديرات رياض الأطفال مما يترتب عليه قلة فاعليتهم
- عدم تعاون الكثير من أولياء الأمور مع العاملين بإدارة رياض الأطفال نظراً لانخفاض المستوى الثقافي لكثير من أولياء الأمور مما يترتب عليه عدم إدراكهم لأهمية العلاقة بينهم وبين إدارة الروضة، ونتيجة لذلك تتحمل مديرة الروضة العمل وحدها .
- قلة وجود دستور أخلاقي لمهنة الإدارة برياض الأطفال، مما يؤثر في العملية التربوية
- غياب المراقبة والمتابعة من قبل كثير من مديرات رياض الأطفال للكثير من الأعمال برياض الأطفال وسيطرة الرقابة الإدارية عليهن بصورة أكبر مما يترتب عليه عدم إنجاز هذه الأعمال بشكل جيد وفي وقتها المحدد مما يترتب عليه قلة تحقيق أهداف رياض الأطفال.



الفصل الثاني

التخطيط

التخطيط

يعد التخطيط من العمليات الإدارية الأساسية، كما أنه في ذات الوقت عملية هامة وضرورية لأي إدارة مؤسسة على مستوى كل المظاهر (الأشكال) وعلى كل مستوى من المستويات العملية، من هنا وجه المربون اهتمامهم إلى التخطيط باعتباره أحد الأدوار الأساسية لإدارة المدرسة من الروضة حتى الثانوية،كما اهتم الباحثون بتعريف التخطيط وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

فقد عرفه البعض بأنه تلك العملية الواعية التي يتم بموجبها أفضل الطرق والمسارات للتصرف بما يكفل تحقيق هدف معين.

ويرى البعض أنه يقصد به بحث السياسة العامة للمدرسة ووضع برنامج شامل للعمل وتوزيعه.

وعرف التخطيط بأنه تصور مسبق لما يريد الإنسان عمله في مجال ما وذلك بتحديد ما لديه في هذا المجال لخدمة هدفه.

فالواضح من هذه التعريفات أن التخطيط عملية إدارية تقوم على دراسة إمكانيات الواقع وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيق هدف أو أهداف معينة تريد الإدارة تحقيقها، فالتخطيط ترجمة علمية للأهداف، وما ينبغي أن ينفذ من برامج، فهو اختيار واعٍ وعلمي من بين البدائل المتاحة.

ويقصد بالتخطيط هنا كعملية إدارية لإدارة الروضة ، هو قيام إدارة الروضة بتحديد الأهداف واختيار الوسائل الملائمة لتحقيقها في ضوء حصر وتحديد دقيق للإمكانات المادية والبشرية ومدى زمني محدد وبرامج للتنفيذ، وبمعنى آخر إعداد خطة تتفق واحتياجات الروضة أي أن أدارة الروضة تقوم بإعداد خطة للعمل طبقاً لاحتياجات الروضة، وتوزيع هذه الخطة على المعلمات والعاملات بالروضة

بالتعاون مع مجلس إدارة الروضة، ودراسة المشكلات التي تواجه مسيرة العمل التربوي، وتوزيع الميزانية على أوجه الأشكال المختلفة

إذن التخطيط يتضمن تحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها، والوسائل التي يمكن إن تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف، وأيضاً البرنامج الزمني للأداء وخطواته وسبله.

ولذلك فإنه من أجل التخطيط الجيد فإن هذا يتطلب من إدارة الروضة الحصول على معلومات دقيقة عن الروضة خاصة بالماضي والحاضر، والتحليل السليم لها بحيث يقوم التنبؤ بالمستقبل على أساس سليم، والابتعاد عن التخمين والحدس، كما يتطلب من إدارة الروضة أيضاً أن تكون على وعي بضرورة وضع خطط مرنة، ووضع بدائل يؤخذ بأكثرها ملائمة، وقد تلجأ إلى بديل آخر إذا اقتضت الظروف ذلك، وأن تشارك جميع الأطراف من (معلمات وإداريات، وأولياء أمور ومجلس إدارة الروضة والأطفال) في عملية التخطيط، حيث أن الأخذ بهذا يؤدي إلى البعد عن التعصب ، وتلافي أوجه النقص والقصور، إن مشاركة الجميع يجعلهم يتحمسون للعمل لأنهم شاركوا فيه وقاموا بصياغته وأحسوا بضرورته وأهمية نجاحه.

من هنا تتضح أهمية التخطيط بإدارة الروضة، حيث أنه يساعد في تحديد الأهداف وتوضيحها، كما أنه يبين مراحل العمل من أجل الوصول إلى هذه الأهداف، وبذلك يضمن تطويراً مستمراً في الأداء وأيضاً التنفيذ، كما ترجع أهمية التخطيط بصفة عامة إلى أنه ينير الطريق لرسم السياسات، وأيضاً اتخاذ القرارات، كما أنه يبعد التنفيذ في الإدارة عن التخبط والعشوائية، هذا بالإضافة إلى أن التخطيط بالنسبة لرياض الأطفال يعمل على الآتي:

- مساعدة رياض الأطفال على تحسين جودة البرامج والأنشطة والممارسات اليومية بما يتناسب مع طبيعة المرحلة النمائية لهؤلاء الأطفال مع مراعاة الفروق الفردية لهم.
- يساعد على معرفة إمكانيات وقدرات العاملين في الروضة.
- يساعد على تحليل المتغيرات المتوقعة ومحاولة الاستفادة منها في تحقيق أهداف الروضة.
- يساعد التخطيط على القيام بالرقابة بطريقة فعالة، حيث يعمل على توفير معايير موضوعية لمراقبة الأداء ومتابعة تنفيذ البرنامج في الروضة.
- يوفر التخطيط إطاراً عاماً لاتخاذ القرار في كثير من القضايا التربوية.
- يساعد التخطيط على زيادة فاعلية الاتصال حيث أنه يعتمد على المعلومات الواردة من خارج الروضة.
- يعمل التخطيط على تجنب الارتجال والعشوائية في اتخاذ القرارات من قبل مديرة الروضة.
- يساعد التخطيط إدارة الروضة على حشد الموارد المادية والبشرية واستغلالها استغلالاً يؤدي إلى بلوغ الأهداف المحددة.
- يسهم في العملية التقديرية للإمكانات المتاحة سواء كانت هذه الإمكانات مادية أو بشرية اللازمة لاستيعاب الأطفال الذين هم فيما بين سن ٤ – ٦ سنوات.
- يساعد على التعرف على مواطن القوة والضعف في الروضة، وتشخيص المشكلات التي تواجهها، ووضع الحلول الملائمة من أجل الوصول بها إلى أعلى مستوى من الجودة في ضوء ظروف المجتمع.
- يسهم في تحسين كفاءة النظام التربوي بالروضة.

- يسهم في إعداد الأطفال إعداداً يمكنهم من مواصلة التعليم في المراحل الأعلى التالية من خلال التخطيط الجيد للأنشطة التربوية والبرامج والممارسات اليومية بالروضة.
- يساعد على تحديد أهداف التربية بالروضة، واختيار البرنامج المناسب للأطفال، وأفضل الاستراتيجيات والأساليب التربوية، كما أنه يسهل عملية تقويم العملية التربوية بالروضة.
- يعمل على توفير الوقت، حيث أنه يساعد على استغلال الإمكانات الموجودة بالروضة أفضل استغلال.
- يساعد التخطيط على التكامل بين الأنشطة التربوية المختلفة بشكل يجعلها تحقق أهداف الروضة وغاياتها.
- يساعد التخطيط إدارة الروضة على توقع ما يحدث من مشكلات، وما قد يصادفها من عقبات وصعوبات، وبالتالي يعمل على تجنبها وتلاشيها.

القواعد التي يقوم عليها التخطيط بإدارة دور رياض الأطفال :

إنه من أجل أن يكون التخطيط بإدارة الروضة ناجحاً وفعالاً ينبغي أن يقوم على القواعد التالية:

- إدراك العاملين بإدارة الروضة لأهمية العمل بالروضة وفائدته للأطفال.
- دراسة واقع الروضة ومعرفة جميع المعلومات والحقائق بها.
- المرونة والقابلية للتعديل أو التغيير إذا لزم الأمر ذلك.
- أن يبتعد العاملون بإدارة الروضة عن التخمين أو الحدس، والاعتماد على الأساليب العلمية.
- أن يراعى العاملون بإدارة الروضة عامل الزمن الذي يتم فيه التخطيط
- قدرة العاملين بإدارة الروضة على المتابعة والتقويم.

أسباب التخطيط بإدارة الروضة:

يوجد العديد من الأسباب والمبررات التي تدعو إدارة الروضة للقيام بالتخطيط، من أهم هذه المبررات والأسباب ما يلي:

- أن التخطيط كوظيفة إدارية يعد أول الوظائف الإدارية بل ويسبقها جميعاً، ولذلك إذا كان هناك تخطيط جيد ومناسب من إدارة الروضة، فبالتالي ستكون هناك ممارسة مناسبة للوظائف الأخرى لإدارة الروضة وهي التنظيم والتوجيه والرقابة، أما إذا كان التخطيط ليس بالمستوى المطلوب فإن بقية الوظائف الأخرى سوف تمارس بطريقة غير مناسبة الأمر الذي يترتب عليه تعثر العمل بالروضة، وبالتالي قلة تحقيق أهدافه ، وازدياد الجهود المبذولة لأدائه ، من هنا كانت الحاجة إلي التخطيط الجيد بإدارة دور رياض الأطفال حتى يمكنها القيام بممارسة وظائفها بشكل جيد.
- تغير البيئة الخارجية للروضة، إن تربية الطفل تعتبر الأساس لإعداد شخصيته في المراحل التالية، لذلك يجب أن تساير تربيته الظروف البيئية الخارجية والتطورات الحادثة حتى لا يحدث تخلف في تربيته، فالبيئة الخارجية تتسم بالتغير والتطور من هنا كانت الحاجة ملحة للتخطيط لمواجهة هذا التغير والتطور.
- أن أهداف الروضة يمكن تحقيقها بأكثر من طريقة، لكن الملاحظ أن التخطيط يعد أفضل الطرق المناسبة لتحقيق الأهداف من عدة بدائل متاحة من هنا كانت ضرورة التخطيط لوضع البدائل المناسبة لتحقيق أهداف الروضة.
- إن التخطيط يساعد مديرات الروضة على عدم الارتجال واللجوء إلى التجربة أو المحاولة والخطأ الأمر الذي يترتب عليه تقليل الإسراف في الوقت والنفقات،

من هنا كانت الحاجة للتخطيط لأن الأداء في ضوئه سيقتصر على الأعمال التي تم تحديدها خلال الفترة الزمنية المحددة.

- يعمل التخطيط على تقليل الغموض والتناقض عند المعلمات داخل الروضة، وبالتالي يجعل إمكانية التنبؤ بسلوكهن أكبر، حيث أنه يحدد السلوك المتوقع منهن وكيفية تنفيذه، الأمر الذي يترتب عليه تقليل الضغوط على المديرات فيما يواجههن من أمور من هنا كانت الحاجة إلي التخطيط بإدارة رياض الأطفال من اجل تعريف المعلمات السلوك الذي يتبعونه ومعرفة طرق تنفيذه وكيفية تنفيذه الأمر الذي يترتب عليه تيسير العمل بإدارة الروضة وتخفيف العبء عنها.
- إن التخطيط الجيد يقلل من إمكانية إصدار مديرات الروضة لقرارات شخصية ارتجالية فيها إضرار للمصلحة العامة، حيث أن الخطة ما هي إلا قرارات تم وضعها بطريقة عقلانية وبعد مراجعات مستمرة موضوع من هنا كانت الحاجة إلي التخطيط الجيد بإدارة الروضة حتى تتمكن مديرات الروضة من إصدار القرارات السليمة.
- لما كان التخطيط يتناول المستقبل أو هو تنبؤ للمستقبل من موقع الحاضر، فإنه يصبح ضرورة لمديرات الروضة، حيث أنه لا تتوقف عملياته عند الحاضر ولكنها تمتد إلى المستقبل.
- إن أخذ مديرة الروضة بالتخطيط للمستقبل، يجعل الروضة في موقع أفضل، وأكثر مرونة في تعديل أهدافها وسياستها عند كل متغير جديد وطارئ.

فوائد التخطيط في إدارة دور رياض الأطفال :

هناك العديد من الفوائد التي تعود من التخطيط في إدارة رياض الأطفال إذا تم الأخذ به حددها بعض المربين في الآتي:

- إنه يساعد على اختيار أفضل العناصر المساعدة على تحقيق الأهداف التربوية الموضوعة، حيث أنه كلما كانت المدخلات عالية الجودة والكفاءة ومتوائمة مع الأهداف المراد تنفيذها تم تحقيق هذه الأهداف بكفاءة عالية.
- يساعد على توفير بدائل عدة تحل محل وسائل التنفيذ في حال عدم صلاحيتها لتحقيق الأهداف الموضوعة.
- يساعد على توفير الترابط والانسجام بين مختلف الجهود المبذولة خلال العام الدراسي ويوحد اتجاهها نحو الأهداف المطلوب تنفيذها.
- يساعد على إشاعة مناخ مدرسي جيد يتسم بالعمل الجماعي بالإضافة إلى المشاركة الفاعلة من قبل العاملين في الروضة، فمديرة الروضة لا تنفذ الخطط بقدر ما تشرف على كيفية تنفيذها.
- يوفر التخطيط أساساً عقلانياً ومنطقياً لكل الأنشطة التي تمارس في الروضة، ويساعد على تقويم الممارسات لهذه الأنشطة تقويماً موضوعياً.
- التخطيط يجعل الولاء للعمل وليس للأشخاص، فمديرة الروضة التي تضع خططاً مستقبلية للروضة تستثمر من خلالها كل المواقف التي تواجهها، وكذلك تجاربها وممارستها الإيجابية حتى لو لم تستمر في العمل بالمدرسة، وهذا الإجراء يساعد على إشاعة روح الاحترام للمديرة ويغرس روح الولاء والانتماء للروضة لدى العاملات.

شروط التخطيط الجيد بالروضة:

هناك بعض الشروط الواجب توافرها في التخطيط الجيد بالروضة لكي يكون فعالاً، وينبغي على العاملين بإدارة الروضة والمخططين مراعاتها وهي:

- الإسهام في تحقيق أهداف الروضة، والمقصود بذلك هو أن يسهم التخطيط في الوصول إلى الأهداف المحددة للروضة بصورة فعالة، حيث أن هناك العديد من أهداف الروضة التي تحتاج إلى تخطيط لتحقيقها.
- إعطاء التخطيط الأولوية في الاهتمام، على اعتبار أن التخطيط يسبق الوظائف الإدارية الأخرى، حيث أن التخطيط يتميز عن غيره من الوظائف الإدارية بأنه يحدد الأهداف لكل الجهود، هذا بالإضافة إلى أن الوظائف الإدارية كلها تحتاج إلى تخطيط، وهذا في حد ذاته يعطي الأولوية للتخطيط.

وبالرغم من أن التخطيط والرقابة توأمان، إلا أن التخطيط لابد أن يأتي قبل الرقابة لأن الرقابة هي التحقق من أن الأداء يتم وفقاً للمعايير أو الخطط، فإذا لم تكن هناك خطط أو معايير فإن الرقابة لن تجد ما تتحقق منه.

- المرونة، يقصد بالمرونة قابلية الخطة للتعديل على ضوء مستجدات الظروف والتغيرات المستقبلية التي لم تكن متوقعة أو التي لم تؤخذ في الحسبان في وقت القيام بالتخطيط وإعداد الخطة.
- إن التخطيط يتعامل مع المستقبل بما يحتوي عليه من عوامل التغير، لذلك من الصعب أن يلم المخطط أو القائم بالتخطيط بكل ظروف المستقبل وأحداثه المحتملة، ومن هنا كان من الضروري أن تكون الخطة مرنة، بمعنى أن تترك مجالاً للتفكير أمام المنفذين ليتصرفوا وفق روح الخطة ووفق الظروف المتغيرة إذا اختلفت مع الظروف المتوقعة، حتى يمكن الاستمرار في الخطة مع قليل من التعديلات الضرورية.
- الشمول، ويقصد به هنا أن يكون التخطيط شاملاً لجميع جوانب العمل بالروضة التي يجب أن تشملها الخطة، وعدم ترك أي جانب أو الاهتمام بجانب على حساب الآخر.

- أن تكون الخطة سليمة، لما كان التخطيط هو الوسيلة الوحيدة من أجل تحقيق الأهداف المحددة، لذلك فإنه لكي تتحقق هذه الأهداف يجب أن تكون الخطة سليمة وفعالة وخالية من أي نقص أو خلل حتى لا يتأثر تحقيق الأهداف بأي خلل أو قصور.
- أن تكون واقعية، أنه عندما يقوم المخطط بوضع الخطة وتحديد الأهداف فيجب أن تكون الخطة طموحة ويجب أن تكون واقعية حتى يمكنها التمكن من تحقيقها وعدم المفاجأة بالنتائج غير المقبولة، كما يجب أن تتسم جميع عناصر الخطة من وسائل وإجراءات وموارد مطلوبة بهذه الواقعية من خلال الواقع الموجود وذلك حتى يمكن تحقيق الهدف منها هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يجب على المخططين بالروضة أن يكونوا واقعيين في تصوراتهم المستقبلية، ويجب ألا تبنى الخطط على تفاؤلات مطلقة وبالتالي يصعب تحقيقها.
- الوضوح، يجب أن تصاغ الخطة بلغة بسيطة يسهل على القائمين بالتنفيذ فهمها دون أن يفترض واضعوا الخطة ثقافة أعلى من ثقافة المنفذين ، كما يجب أن تكون جميع عناصر الخطة من حيث الأهداف والسياسات والإجراءات والموارد المتاحة والتوقيت الزمني واضحة حتى يمكن للجميع فهمها ويشاركون بفاعلية في تحقيق أهدافها.
- التدرج، ويقصد به التدرج في تحقيق بعض الأهداف الموضوعة، وأيضاً التدرج في السير بالإجراءات، وهذا يتطلب الاختيار المناسب للمدة الزمنية للخطة وتوزيع هذه المدة إلى مراحل بصورة مناسبة.
- العمق، يجب أن يكون التخطيط عميقاً بمعنى أن يعمل على تحقيق الأهداف بأسهل الطرق والابتعاد عن السطحية وعدم الانشغال بأهداف فرعية على

حساب الأهداف الأساسية، حيث أنه كلما تحقق العمق في التخطيط كان فعالاً وأكثر تحقيقاً للأهداف.

- الثبات، ويقصد به عدم كثرة التغييرات المفاجئة في الخطط دون أسباب توجب ذلك حيث أن التغييرات المفاجئة تثير ردود فعل غير مستحبة في نفوس القائمين على التنفيذ من العاملين بالروضة.
- الإعلان عن الخطة، يجب على إدارة الروضة عند قيامها بالتخطيط أن تقوم بتوعية المعلمات والعاملين بالروضة ومن لهم علاقة بالخطة الموضوعة وأهدافها، للتأكد من فهمهم للخطة وما يستلزمه التنفيذ من كل فرد منهم، واستيعاب ردود الفعل المختلفة حولها، ومحاولة تفسير مختلف التساؤلات التي تطرح، والاستفادة من آرائهم مستقبلاً عند وضع خطط جديدة، ويتم الإعلان عن الخطة من خلال عقد الندوات أو مشاركة المنفذين في وضع الخطة مما يؤدي إلى نجاح الخطة بشكل فعال.
- يجب أن تكون الخطة اقتصادية، يجب على إدارة رياض الأطفال عندما تقوم بالتخطيط تراعي فيه أن يكون موفراً للجهد والمال والوقت، حيث أن الخطة كلما كانت اقتصادية كلما كانت أكثر فعالية وصالحة.

العوامل المؤثرة في التخطيط بدور رياض الأطفال :

توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر في التخطيط بدور رياض الأطفال حددها بعض الباحثين في الآتي:

اتجاهات أولياء الأمور:

تعد اتجاهات أولياء الأمور ورغباتهم في إلحاق أطفالهم بأفضل روضة من أهم العوامل المؤثرة في التخطيط لرياض الأطفال، وهذا يرجع إلى توقعاتهم لحصول

أطفالهم على أفضل تعليم وتربية بالروضة، وبصفة خاصة المهارات والمعارف والقيم التي يتعلمها الأطفال.

وانطلاقاً من ذلك يلاحظ أن القرار الذي يأخذه الوالدين يتأثر بدرجة كبيرة بمستواهم الاجتماعي والاقتصادي، ومستوى تعليمهم وطموحاتهم، كما يتأثر أيضاً بالثقافة السائدة في البيئة المحلية

ولهذا يجب على المخطط بإدارة دور رياض الأطفال أن يضع في اعتباره التأثير في اتجاهات أولياء الأمور تجاه الروضة وهذا يتطلب من المخطط الاهتمام بأساليب اختيار المعلمات، والاهتمام بتجهيزات الروضة، وأنواع المهارات المتاحة للتعلم، الاهتمام ببرامج الروضة المختلفة سواء كانت المعرفية أو الرياضية أو الفنية، وأنظمتها الإدارية باعتبارها عوامل مؤثرة في اتجاهات أولياء الأمور، كما يجب على المخطط أن يضع في اعتباره رغبات الأطفال واحتياجاتهم وتفضيلاتهم حيث أنها تختلف تبعاً لاختلاف البيئة المحلية التي نشأ فيها الأطفال وتأثرهم بها.

الموارد المادية المتاحة:

المقصود بالموارد المادية المتاحة هنا رسوم الاشتراك التي يقوم أولياء الأمور بدفعها لإدارة الروضة مقابل التحاق أطفالهم بها، وهذه الموارد المادية تزيد وتنقص تبعاً لعدد الأطفال المقبولين بالروضة، وأيضاً تبعاً للقيمة التي تحددها إدارة الروضة كرسم اشتراك عن كل طفل، فهذه الموارد المادية المتاحة يتم منها تأثيث وتجهيز الروضة، ولذلك فهي تعتبر أحد العوامل التي لها تأثير واضح على التخطيط حيث أن التخطيط يقوم على أساس هذه الموارد، فمثلاً يقوم المخطط بوضع أهدافاً معينة لا تتوفر لها موارد كافية لتنفيذها، وفي هذه الحالة تصبح الخطة غير واقعية ومن الصعب تنفيذها مما يترتب عليه عدم تحقيق هذه الأهداف.

المستوي الاقتصادي / الاجتماعي لأسرة الطفل:

إن التخطيط برياض الأطفال يتأثر بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي لأسرة الطفل حيث أنه يؤثر في العديد من الجوانب، فهي يؤثر في تفصيلات أولياء أمور الأطفال واختياراتهم للروضة، وأهمية الروضة وما تقدمه من رعاية تربوية للأطفال، كما يؤثر في الطلب على الخدمات التي تقدمها الروضة للأطفال، ويؤثر على اختيارات الأطفال وتفضيلاتهم للألعاب التي يحبون اللعب بها، واختيارهم للأنشطة التربوية التي يجب أن يمارسوها في الروضة، من هنا كان على المخطط أن يضع في اعتباره تأثير هذه العوامل عند التخطيط للأنشطة التربوية المختلفة بالروضة بحيث تلبي احتياجات الأطفال من المستويات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المختلفة. وبالتالي يعمل علي تحقيق الأهداف المرجوة من تربية الأطفال.

بعض مجالات التخطيط بإدارة الروضة :

هناك العديد من مجالات التخطيط بإدارة دور رياض الأطفال وقد حددها بعض الباحثين في العديد من المجالات، ومن أهم هذه المجالات ما يلي:

- التخطيط لانفتاح الروضة على البيئة، وهذا يتمثل في خروج الأطفال مع معلماتهم إلي البيئة في رحلات خارج الروضة، حيث أن هذه الرحلات تتيح للأطفال استكشاف بيئتهم والتقائهم مع أفراد يعملون في مواقع مختلفة وذلك للاستفادة منهم.
- التخطيط للأيام المفتوحة والتي يتم فيها دعوة أولياء الأمور لقضاء يوم أو جزء من اليوم مع الأطفال في مناخ حر تلقائي ، وإتاحة الفرصة للأطفال ليتحركوا ويتفاعلوا مع أولياء أمورهم ،وتكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين وذلك لمساعدتهم علي التكيف الاجتماعي.

- التخطيط لزيارة بعض أفراد المجتمع المحلي للروضة، وتوجيه الأطفال والتحدث معهم مثل ضباط المرور، بعض الحرفيين، المهندسين الزراعيين ليتحدثوا عن نشاط الزراعة وحياة المزارعين وبصفة خاصة إذا كانت الروضة في منطقة ريفية وأيضا لمعرفة أدوارهم التي يقومون بها.
- التخطيط لكل يوم من أيام الوحدات لتقديم نشاط وفرص تعزز النمو العاطفي والاجتماعي والعقلي واللغوي والبدني، وتشجيع الأطفال على الاختيار بحرية من مجموعة كبيرة من التجارب التعليمية والألعاب، وبهذا تساعدهم على التعرف على مشاعرهم وفهمها والتعبير عنها، ووضع التخطيط على لوحة الإعلانات الموجودة داخل الفصل لتتمكن الأمهات من الاطلاع عليها، ومعرفة الأنشطة التي يقوم بها الأطفال كل يوم.

ويجب على المخطط عند التخطيط لبرنامج نشاط يومي أن يضع في اعتباره بعض الاعتبارات من أهمها:

- مراعاة الفروق الفردية في النمو لدى الأطفال وانعكاس ذلك على احتياجاتهم ومهاراتهم وسلوكهم وقدراتهم واستعداداتهم.
- نوعية الرعاية والتعليم المستهدفة للأطفال، ومدى الحاجة إلى تدريب المعلمات والموظفات في الروضة للقيام بأدوارهن وتقبلهن لفلسفة البرامج المعدة، وإدراك كل معلمة أن كل نشاط تقدمه ليس إلا خطوة في تحقيق أهداف بعيدة المدى للروضة.
- مراعاة طبيعة المباني وترتيب وسعة المكان داخل وخارج الروضة كي لا يكون من الصعب التحكم في الأطفال أثناء ممارسة النشاط، ولكي لا يضيع الكثير من الوقت في نقل الوسائل المستخدمة من مكان إلى آخر في كل نشاط.

- توفير الوسائل والأدوات المناسبة بكميات كافية ومناسبة لعدد الأطفال بالروضة.
- مراعاة الوقت بحيث لا يكون عدد الأنشطة المخطط لتنفيذها أكثر أو أقل مما يسمح به الوقت المخصص لها.

هذا بالإضافة إلى أن التخطيط يشمل الجوانب التالية: الموقع والمباني ووسائل النقل والمناهج والوسائل التعليمية والتغذية والصحة وسلامة الطفل ، الميزانية علاقة الروضة بالبيت ، العلاقات العامة ، وإضافة إلي المجالات المذكورة للتخطيط ، فان هناك بعض مجالات التخطيط بالروضة حددها بعض الباحثين في الآتي:

١- البرنامج التربوي:

البرنامج التربوي للأطفال هو عبارة عن المحتوى والممارسات والأنشطة التي تقدم للأطفال من أجل تحقيق أهداف معينة تم تحديدها ومنصوص عليها، ولذلك ينبغي على إدارة الروضة عند التخطيط للبرنامج التربوي مراعاة الآتي:

- احتياجات الأطفال الفكرية والثقافية المختلفة.
- ظروف البيئة المحلية التي يعيش فيها أطفال الروضة، حيث أنها تختلف من بيئة إلي أخرى.
- الترابط والتكامل بين جوانب الخبرة التربوية للطفل.
- أن يحقق البرنامج التربوي أهداف مرحلة رياض الأطفال المحددة.
- التركيز على الجوانب العملية في البرنامج التربوي للروضة.
- تنوع الخبرات التربوية التي يتضمنها البرنامج
- أن يكون البرنامج التربوي متناسباً مع الفترة الزمنية المخصصة له.
- أن يكون البرنامج متوازناً في الأنشطة.

٢- الوسائل التعليمية:

تعتبر الوسائل التعليمية من المجالات التي يهتم بها التخطيط في الروضة لذلك ينبغي على إدارة الروضة عند التخطيط للوسائل التعليمية مراعاة الآتي:

- القيام باقتراح الوسائل التعليمية اللازمة لتنفيذ البرنامج التربوي بعد دراسته
- التأكيد على المعلمات باستخدام الوسائل التعليمية عند تنفيذ البرنامج التربوي للأطفال.
- أن تتناسب الوسائل التعليمية المختلفة التي يتم استخدامها مع مستوى الأطفال فكرياً وثقافياً.
- العمل على تزويد الروضة بما يلزمها من الوسائل التعليمية من خلال الاتصال بالإدارات الأعلى.
- العمل على تخصيص ميزانية محددة لشراء وإنتاج الوسائل التعليمية بالروضة.
- الاهتمام بعقد دورات تدريبية مخصصة عن استخدام وإنتاج الوسائل التعليمية لمعلمات الروضة.

٣- الأنشطة التربوية:

تعتبر الأنشطة التربوية من المجالات الهامة في رياض الأطفال ولذلك فإنه من أجل فعالية الأنشطة التربوية والقيام بدورها ينبغي على إدارة الروضة عند التخطيط لها مراعاة الآتي:

- أن تعمل الأنشطة التربوية على تحقيق أهداف الروضة المحددة
- أن تكون الأنشطة التربوية متنوعة ومتعددة حتى تلبي احتياجات الأطفال وميولهم وقدراتهم.
- أن تكون الأنشطة التربوية شبيهه بمواقف الحياة اليومية التي يعيشها الأطفال في بيئاتهم.

- مشاركة المعلمات وأولياء الأمور بإبداء رأيهم في الأنشطة التربوية.
- أن تعمل الأنشطة التربوية على تنمية قدرات ومواهب أطفال الروضة

إن تخطيط الأنشطة التربوية برياض الأطفال لا يتم بطريقة عشوائية وإنما يتم وفقا لمعايير معينة لذلك ينبغي على إدارة الروضة عند تخطيط الأنشطة مراعاة المعايير التالية:

- وضوح الهدف من الأنشطة التربوية بالنسبة للمعلمات وأولياء الأمور
- اشتراك أولياء الأمور والمعلمات في التخطيط للأنشطة التربوية وتحديد أهدافها وطرق تنفيذها في ضوء الإمكانات المتاحة.
- التنوع في الأنشطة بحيث تلبي احتياجات الأطفال وميولهم وتنمية جوانب شخصياتهم.
- الملاحظة الدقيقة والمستمرة أثناء تنفيذ النشاط كنوع من المتابعة
- معرفة أثر ممارسة الأنشطة على الأطفال وما أحدثته من تغيير أو نمو مع مراعاة الفروق الفردية بينهم.
- أن يقاس النشاط بقدر ما حققه من القيم التربوية عند الأطفال
- عدم المبالغة في تقدير قيمة النشاط أو التقليل من شأنه.
- توثيق الصلة بين الأطفال وبيئتهم، والإفادة من نشاطهم في خدمتها.
- التوجيه السليم للأطفال من قبل إدارة الروضة والمعلمات والمشرفات على الأنشطة.

ولما كانت مشاركة المعلمات والعاملين بالروضة لها أهمية بالغة في التخطيط ، من هنا كان من الضروري إلقاء الضوء عليها وذلك فيما يلي:

- أهمية مشاركة المعلمات والعاملين بالروضة في التخطيط:

إن فاعلية التخطيط بالروضة تتوقف على اشتراك المنفذين له من المعلمات والعاملين بالروضة في وضع الخطة حيث أنهم سيقومون بالتنفيذ في ضوئها، وتقييم نتائج أعمالهم وأدائهم على ضوء معاييرها، من هنا تأتي أهمية مشاركة المعلمات والعاملين بالروضة في وضع الخطة وتتمثل هذه الأهمية في الآتي:

- أنها تتيح الرؤية الكاملة لظروف العمل بالروضة مما يضيف الواقعية لها.
- أنها تولد الشعور والإحساس القوي لدى العاملين بضرورة الالتزام بها طالما شاركوا في وضعها.
- تحقيق تنمية المهارات الإدارية لهم باعتبارهم المنفذين لها.
- إنها تساعد على خلق الفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين بالروضة.
- أنها تدعم مفهوم العلاقات الإنسانية والعمل بروح التضامن كفريق عمل متعاون ومتكامل.

مسئوليات مديرة الروضة في التخطيط:

تعتبر مديرة الروضة المسئول الأول في إدارة رياض الأطفال لذلك هناك العديد من المسئوليات التي تقوم بها مديرة إدارة الروضة في التخطيط فمن مسئوليات مديرة الروضة في التخطيط أنها تقوم بمعاونة المعلمات والعاملين في وضع برامج العمل معها عن طريق الآتي:

- الإعداد والتخطيط للعام الدراسي الجديد.
- إعداد وتخطيط برنامج عمل لتنفيذه على مدار العام الدراسي.
- إعداد خطة لعلاج المتخلفين دراسياً ورعاية المتفوقين من الأطفال.
- عمل خطة لخدمة الأطفال صحياً واجتماعياً وثقافياً وفنياً.
- وضع دستور للنظام المدرسي مدعم بوسائل التنفيذ السليمة.

- ابتكار خطة للارتقاء بالمؤسسة التربوية والنهوض بها من جميع نواحيها.
- إسهام الممتازات من المعلمات في وضع خطة للتجريب لتنفيذ بعض الاتجاهات الحديثة في التربية.
- تدعيم صلات المؤسسة التربوية بالمؤسسات الواقعة في محيطها.
- وضع خطة متكاملة لمشروعات الأنشطة المختلفة فيما يتصل بخدمة المناهج التربوية، وتنمية المواهب والخبرات والقدرات الخاصة بالأطفال.
- تخطيط البرامج العامة في الروضة كبرنامج الصحة والتغذية والتربية وتوعية الآباء وإرشادهم، وأوجه النشاط التربوي الملائمة للأطفال والمتصفة بالابتكار ومسايرة التغيرات المستمرة في المجتمع.
- تخطيط الوسائل التعليمية المختلفة اللازمة والمساعدة لتنفيذ المنهج
- التخطيط لعملية التقويم المستمر على مدار العام الدراسي.

هذا وبالإضافة إلى المسئوليات سالفة الذكر، فإن مديرة إدارة الروضة تعد مسئولة عن تطوير خطة تربية الأطفال والعمل على تنفيذها، ولهذا يرى بعض المربين في هذا الصدد أنه ينبغي عليها القيام بمجموعة من الأنشطة والمهام والتي من أهمها:

- أنها تعمل على تهيئة المناخ التربوي لمشاركة المعلمات والعاملات بالروضة في أعمال خطة تربية الطفل، وتوزيع المسئوليات المختلفة عليهن.
- أن تقوم بدراسة احتياجات الروضة وتحديد هذه الاحتياجات والمشكلات التي تواجه توفيرها، واختيار الأولويات في ضوء امكانات الروضة المختلفة سواء المادية أو البشرية.

- أن تقوم بإعداد الخطة عن طريق تحديد أهدافها، واقتراح الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ووضع الأساليب التي تعمل على تنفيذها، ووضع معايير لتقويم الخطة الموضوعة لمعرفة مواطن القوة والضعف بها.
- أن تقوم بالإشراف على تنفيذ الخطة والعمل على تذليل المشكلات والعقبات التي تواجه تنفيذها.
- أن تقوم بتقويم الخطة والتعرف على ما يتم انجازه، وما لم يتم انجازه، والعقبات التي واجهت التنفيذ، ومدى تحقيق أهدافها.

ومن الملاحظ أن مسئوليات مديرة الروضة في التخطيط لن تقف عند هذا الحد وإنما تمتد إلى التخطيط لتنظيم الأطفال، حيث تراعي أن الأساس الذي يتبع في رياض الأطفال هو تقسيم الأطفال في صفوف وفئات معينة حسب أعمار الأطفال وتقسيمهم في الصف الواحد، أو الفئة الواحدة، مجموعة الأطفال بنفس السن ومواليد نفس العام، وقد يتم تنظيم الأطفال على حسب الجنس، فيوضع الأطفال الإناث بنفس العمر في فئة واحدة ، بينما يوضع الأطفال الذكور في فئة أخرى بنفس العمر.

ولكي تقوم مديرة إدارة الروضة بمسئولياتها في التخطيط فإن هذا يتطلب منها أن تكون ملمة إلماماً كافياً بالقوانين واللوائح والتشريعات والصلاحيات الممنوحة لها، أن تكون على علم ومعرفة تامة بأهداف الروضة، وأن تكون على دراية كافية بالقوانين والقرارات المنظمة للعمل بالروضة، وأن تكون ملمة بإمكانيات الروضة من حيث المباني والأثاث، وأن تكون على علم بإمكانيات بيئة الروضة المحلية، وأن تكون على وعي ودراية كافية بالميزانية، والبنود المختلفة للصرف، وأن يكون لديها معرفة بعدد المعلمات والإداريات العاملات بالروضة، وعدد الأطفال المقيدين والمقبولين بالروضة، وأن تكون على معرفة بعدد القاعات اللازمة للأطفال.

معوقات التخطيط بالروضة :

هناك العديد من المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية التخطيط بالروضة من هذه المعوقات ما يلي:

- عدم شمولية التخطيط، إن الأنشطة التربوية بالروضة متشابكة ومرتبطة ارتباطاً وثيقاً ببعضها لذلك فإنه عند التخطيط لأنشطة الروضة لا يجب التركيز على نشاط دون الآخر، وإنما لابد أن يكون التخطيط شاملاً لكل الأنشطة، فمثلاً التخطيط لاستيعاب وقبول عدد من الأطفال بالروضة ، يتطلب التخطيط لعدد المعلمات اللازم للقيام بالعمل مع هؤلاء الأطفال وتربيتهم، وأيضاً التخطيط للأجهزة والأدوات اللازمة لمواجهة الأعداد المقبولة والتخطيط للموارد المالية اللازمة لتغطية النفقات المطلوبة للصرف على الأجهزة والأدوات المطلوبة، من هنا يمكن القول أن التخطيط يجب أن يتصف بالنظرة الشمولية حتى لا يفقد واقعيته، وحتى يمكن تجنب المشكلات التي يمكن أن تحدث بسبب عدم شمولية التخطيط.
- مقاومة المعلمات للتغيير، إن التخطيط يترتب عليه إحداث نوع من التغيير والتعديل لذلك فهو يتطلب من العاملين بالروضة (المعلمات) ، تغيير طرق العمل وأساليب التربية التي تحدث داخل الروضة، وأيضاً تغيير نمط العلاقة فيما بينهم، ولكن نظراً لتعود العاملين على نمط معين في العمل فإنهم يقومون بالعمل اعتماداً على خبراتهم الشخصية والعملية في تنفيذه، متجاهلين الطرق والأساليب التي اقترحتها الخطة الموضوعة اعتقاداً منهم أن خبرتهم الطويلة في العمل علمتهم طرقاً أفضل من الطرق المقترحة بالخطة الجديدة، الأمر الذي يترتب عليه إعاقة التخطيط.

- ضعف المتابعة للخطة: إن متابعة مديرة الروضة للخطة الموضوعة يضمن تنفيذها بنجاح وفاعلية، كما يمكن استبدال بعض الخطوات إذا دعت الضرورة ذلك، ولكن الملاحظ أن بعض المديرات لا يتمكن من المراقبة الفعالة أو المتابعة عند تنفيذ الخطة، أو علاقتها بالمعلمات والعاملين - باعتبارهم المنفذين- غير طيبة، الأمر الذي يترتب عليه فقدان الخطة لأهميتها ودورها، وعدم تحقيق الغاية المنشودة منها.
- نقص المعلومات، إن التخطيط الجيد يتطلب من إدارة الروضة الحصول على معلومات وبيانات دقيقة وكافية وكاملة للأوضاع القائمة حتى يتم التخطيط للمستقبل بشكل صحيح لذلك فإن عدم الحصول على معلومات كافية أو وجود خلل في المعلومات يؤدي إلى فشل التخطيط وعدم تنفيذه التنفيذ السليم.
- قلة التكاليف المالية والوقت، إن إعداد الخطط وتنفيذها ومتابعتها يحتاج إلى تكاليف مالية عالية، ووقت زمني معين، ومجهودات كبيرة ،حتى تبرز إلى حيز الوجود ، لذلك فإن قلة الميزانية المخصصة للروضة، وانشغال المعلمات والعاملين يؤدي إلى عدم تنفيذ التخطيط التنفيذ الأمثل والمطلوب.
- عدم كفاءة معلمات الروضة والعاملين بها والقائمين على التنفيذ، إن عدم تنفيذ التخطيط قد يرجع إلى عدم تمتع الكثير من معلمات الروضة بالكفاءات اللازمة لتنفيذ الخطة، وأيضاً عدم تدريبهن التدريب الكافي لمثل هذا العمل الأمر الذي يترتب عليه إعاقة التخطيط وعدم تنفيذه.





الفصل الثالث

التنظيم



الفصل الثالث
التنظيم

مفهوم التنظيم :

هناك العديد من مفاهيم التنظيم، حيث أهتم الإداريون والباحثون بوضع مفهوم للتنظيم منها:

- التنظيم هو عبارة عن كافة الأنشطة التي من شأنها أن تؤدي إلى إنشاء هيكل من الأعمال.
- عرف بأنه الإطار الذي بموجبه يتم ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة.
- كما عرف بأنه توزيع المسئوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يعمل على تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة.
- وعرف بأنه تحديد وتنسيق الجهود البشرية لتحقيق الأهداف المقررة، وتنفيذ السياسات المرسومة بكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة وفي أسرع وقت ممكن.
- كما عرف التنظيم بأنه ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف، وتحديد السلطة والمسئولية المعهود بها إلى الأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال.

يتضح من هذه المفاهيم أنها تتفق جميعاً على أن التنظيم هو تحديد العمل وتوزيعه على العاملين بحيث يتم إعطاء كل شخص عملاً مستقلاً وواضحاً خاصاً به، وفي ذات الوقت تنسيق هذه الأعمال بالطريقة التي تمكن المؤسسة التربوية (الروضة) من إنجاز أهدافها المحددة، وفي ضوء ذلك يمكن القول أن التنظيم كعملية إدارية يتكون من الأفراد الذين يقومون بتنفيذ الأعمال المتسقة من أجل تحقيق أهداف الروضة، كما أنه يتم من خلاله تحديد الآلات المناسبة، والمواد المناسبة،

والكفاءات البشرية من أجل تحقيق وإنجاز الأعمال المختلفة للوصول إلى الأهداف المحددة.

والتنظيم هنا يعني مجموعة العمليات التي تقوم بها إدارة الروضة من أجل تحقيق أهداف الروضة التي تم تحديدها مسبقاً، فإدارة الروضة تقوم بتنظيم العمل بالروضة طبقاً للأساليب العلمية في تربية الأطفال.

يتضح من ذلك أن التنظيم يعتبر عملية أساسية وضرورية لإدارة الروضة، حيث يتم من خلاله تحقيق أهداف الروضة، وضمان الكفاءة في أداء الأعمال، وتحقيق نوع من التعاون كشرط لإنجاز هذه الأعمال المختلفة.

لذلك يعرف التنظيم بأنه توزيع أوجه النشاط المختلفة بالروضة على العاملات بها مع تفويضهن السلطة لإنجاز ما أسند إليهن من أعمال في أقصر وقت ممكن، وبأقل تكلفة، وبأعلى مستوى للأداء.

ومن الواضح إن التنظيم يقوم على التعاون بين العاملات في الروضة، هذا بالإضافة إلى انه يوفر الوقت، ويقلل من التكلفة الاقتصادية، ويعمل على النهوض بمستوى أداء العاملات بالروضة في اتجاه تحديد الأهداف المحددة لها، وبالتالي فهو ليس هدفاً بحد ذاته بقدر ما هو وسيلة لتحقيق الأهداف المنشودة.

وفي ضوء ذلك يمكن القول أن التنظيم هو قيام إدارة الروضة بتقسيم العمل وتوزيعه بين المعلمات وتحديد اختصاصات كل معلمة تحديداً يتفادى الخلط والتكرار والتداخل بينها، والربط بين المعلمات ببعضهن بشبكة من العلاقات تكفل سير العمل في الروضة بكفاءة عالية، فالتنظيم يطلق على الجهود التي تبذل بقصد:

- تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها ثم تقسيمها إلى مجموعات يمكن أن يتولى كل منها شخص واحد.

- توزيع العمل على العاملين بشكل يضمن عدم الازدواجية وقيام أكثر من شخص بنفس العمل.
- توجيه كافة الجهود نحو أهداف محددة.

فالتنظيم داخل الروضة يعني تقسيم أوجه النشاط التربوي اللازم لتحقيق أهداف الروضة وخططها، فالروضة مكونة من مجموعة من الأفراد، مديرة،معلمات،إداريات، أخصائي اجتماعي، أخصائي نفسي، طبيب، ممرضة، أمين مخزن، من هنا يمكن القول إن تنظيم العمل يتطلب تكليف كل فرد من هؤلاء بمهام معينة، بمعنى آخر بمسئوليات معينة ومحددة، ومن أجل نجاح التنظيم، فإنه من الضروري التنسيق بين الأفراد والأعمال والوسائل.

أهمية وظيفة التنظيم بالروضة:

لما كان التنظيم عبارة عن تنسيق الجهود البشرية في الروضة لإمكانية تنفيذ الخطة الموضوعة بأقل تكلفة ممكنة وبأقصى كفاية ومرونة لمواجهة الظروف المحيطة، حيث أن كل روضة لها ظروفها الخاصة بها، والتي يجب أن توضع في الاعتبار، فالتنظيم ليس هدفاً في ذاته، وإنما هو وسيلة لتحقيق أهداف الروضة، من هنا تأتي أهمية التنظيم للروضة والتي تتمثل في الآتي:

- زيادة الفاعلية الإدارية، وهذا يتم نتيجة لتوزيع الأعمال بين العاملين في الروضة والتنسيق بينهم وبالتالي يمنع التداخل بينها، فكل فرد من العاملين في الروضة مسئول عن اختصاصاته ومسئولياته المنوط بها، كما توضح أهداف الروضة ويتم توجيه الجهود المختلفة لتحقيقها.
- تحديد المسئوليات والمهام، حيث أن كل عضو من العاملين في الروضة يعرف المسئوليات والمهام والأنشطة التي يقوم بها، كما يعرف نوع السلطة الممنوحة له ومدى استخدام هذه السلطة.

- يساعد التنظيم إدارة الروضة في القيام ببقية الوظائف الإدارية، فمهما توفر للروضة من تخطيط جيد، وتمويل جيد فإن هذا لا يتم إلا إذا كان هناك تنظيم جيد.
- إن الروضة كمؤسسة تربوية تعتمد في تمويل معظم برامجها من رسوم التحاق الأطفال، وأحياناً التبرعات، ومثل هذا العمل ليس لديه الكفاية من الأموال يحتاج إلى تنظيم لتعويض النقص في التمويل، وذلك بمحاولة الاستفادة من إمكانات البيئة، وتوظيف هذه الإمكانات بأنسب الأساليب.
- إنه عن طريق التنظيم يمكن تحقيق التنسيق بين الجهود الفردية والجماعية للعاملين بالروضة وبالتالي يقل احتمال التعارض والتداخل وضياع الجهد، وذلك لأن الجهود الفردية عندما تنظم تنظيماً سليماً تكون متوازنة ومتناسقة وتعمل داخل حدود مرسومة، وهذا التنظيم يساعد على توجيهها نحو الهدف المشترك المحدد للروضة.
- يعمل التنظيم على توفير قنوات واضحة لتبادل المعلومات بين العاملين بالروضة بأسلوب رسمي ومقنن رغم أنه لا ينفي ولا يستطيع أن يتجاهل الاتصالات غير الرسمية التي يعكسها التنظيم غير الرسمي في أي تنظيم.
- يمكن عن طريق التنظيم توضيح معايير الأداء المقبولة لكل نوع من الأعمال التي تتم داخل الروضة، وهذا يعني أن تحديد الأدوار يعني بدرجة ما تحديد السلوك والأداء المقبول.
- يهيئ التنظيم الجو الملائم والمناسب لتدريب العاملين بالروضة بمختلف فئاتهم، وتنمية مواهبهم، وتزويدهم بما هم في حاجة إليه، مما يحفزهم ويضاعف من إخلاصهم وولائهم ويشكل تصرفاتهم وما يتخذونه من قرارات وفقاً للإطار الذي يرسمه لذلك الغرض.

- إنه يمكن عن طريق التنظيم الجيد أن يتحقق استخدام الطاقات البشرية والمادية بالروضة أفضل استخدام لتحقيق الهدف المنشود بأقل تكلفة مالية وبأقل مجهود بشري.
- عن طريق التنظيم يتم توجيه وتقديم الإرشادات اللازمة لتوجيه جهود الأفراد العاملين التوجيه السليم والسديد.
- يعمل التنظيم على تنمية القيادات الإدارية، حيث أنه من خلاله تقوم القيادات الإدارية بتأدية أنشطة عديدة ومتنوعة مما يكسبهم مهارات جديدة وعديدة.

أهداف التنظيم

إن التنظيم الجيد هو الذي يمكن أن يعمل على تيسير وكيفية استغلال الإمكانات المادية والبشرية وتوظيفها لصالح طفل الروضة من تربيته وتعليمه، ولذلك فإن التنظيم يعمل على تحقيق العديد من الأهداف حددها بعض المربين في الآتي:

١- **الهدف القانوني**: ويقصد به إتباع القوانين والتشريعات التي تؤثر في هيكل التنظيم وبنيته الأساسية ومدى فعاليته وتحديد صلاحيته.
٢- **الهدف الوظيفي**: ويقصد به توصيف معايير الأداء ووضعها بحيث يجد الموظف نفسه في المكان المناسب له ويتم إشباع احتياجاته.
٣- **الهدف الفني**: ويقصد به السيطرة على الأمور الإدارية والإبداع والتجديد فيها وتحقيق أهداف التنظيم مجتمعه.
٤- **الهدف الشخصي**: ويقصد به أن مديرة الروضة تسعى إلى تحقيق أهداف الروضة بالإضافة إلى تحقيق أهدافها الشخصية والتي تشبع احتياجاتها ومتطلباتها الاجتماعية أو الاقتصادية.

٥- الهدف العام: ويقصد به المساهمة في تحقيق التنمية الشاملة بالنسبة للتربية.

أسس التنظيم:

من أجل أن يكون التنظيم فاعلاً وجيداً لابد من توافر مجموعة من الأسس التي يقوم عليها، وهذه الأسس هي:

- أن تكون الإدارة فاعلة.
- أن تكون الأهداف واضحة ومحددة بدقة ويمكن تنفيذها وقياسها
- أن يكون تخصصات العاملات يتناسب مع مسئولياتهن المنوطة بهن ولديهن استعداد للعمل.
- أن يكون هناك توزيع أمثل للاختصاصات والمسئوليات.
- أن تتوافر خطوط الاتصال الفاعلة بين العاملات في الروضة.

ويضيف بعض المربين إلي هذه الأسس بعض الأسس الأخرى التي يقوم عليها التنظيم الإداري والتي من أهمها ما يلي:

- عدم الازدواجية في إصدار الأوامر والتوجيهات للعاملات في الروضة بحيث تصل جميع الأوامر والتوجيهات لهن من خلال مديرة الروضة
- أن تأخذ مديرة الروضة بأسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات حسب ما تتطلب حاجة العمل ومصلحته، حيث يساعد ذلك علي سرعة اتخاذ القرارات وانجاز العمل، والتمشي مع ظروف البيئة ورفع الروح المعنوية للعاملات، وظهور الأفكار الجديدة، وعدم حصول ازدواجية في اتخاذ القرار
- الالتزام بان تكون جميع مظاهر التنظيم الإداري في الروضة مبررة في ضوء قدراتها علي الإسهام في تحقيق أهداف الروضة

- أن تتم سلوكيات مديرة الروضة بتوجيه ايجابي نحو ممارسة عمليات تفويض فعالة للمهام وما يوازيها من صلاحيات مع عدم تخليها عن حقها ومسئولياتها في المتابعة
- أن تتعامل مديرة الروضة مع المستجدات التربوية من تغيرات وبدائل وأفكار قائمة علي ثقافة عالية لهذه المستجدات مع الأخذ بعين الاعتبار لقيم مجتمع الروضة وبيئتها الخارجية
- أن توفر البنية التنظيمية التربوية بالروضة سبلا لحماية ممارسة الأداء من مسايرة الأهواء والانغماس في التفاعلات المتطرفة أو الانحراف وراء صراعات فكرية متعنتة
- أن توفر البنية التنظيمية للنظام التربوي السياسات الإدارية التي تهيئ فرصا للتواصل التفاعلي بين مديرة الروضة والعاملات، بحيث توفر فرصا لتقديم الاقتراحات والأفكار.

فوائد التنظيم:

إن لوظيفة التنظيم العديد من الفوائد في العملية التربوية بالروضة التي يمكن تحقيقها، من هذه الفوائد ما يلي:

- يعمل التنظيم على تحقيق نوع من الانسجام والتوافق في تنفيذ الأعمال بالروضة، والابتعاد عن الازدواجية في الأعمال والتضارب بينها مما يترتب عليه سير العمل في مساره الصحيح والمحدد له، فعندما تنظم الجهود تنظيماً سليماً تكون متوازنة وتعمل داخل حدود مرسومة مما يساعد على تحقيق الهدف.
- يساعد على تحقيق الاستفادة من قدرات وإمكانات الأفراد العاملين بالروضة بأقصى درجة ممكنة، حيث يتم توزيع الأعمال بينهم على درجة الكفاءة والتخصص في العمل.

- العمل على تحديد العلاقات بين الأفراد العاملين بعضهم البعض، وبينهم وبين الإدارات في مختلف أجزاء التنظيم.
- يحدد التنظيم المسئوليات والواجبات التي يقوم بها الأفراد العاملين بالروضة، كما يحدد الخطوات والإجراءات التفصيلية لكل عمل، والتي تعتبر ملزمة للأفراد في قيامهم بوظائفهن، من هنا يمكن القول أن التنظيم يحقق أسلوباً جيداً للرقابة على أداء العاملين.
- يعمل التنظيم القائم على أساس علمي على الاستثمار الأمثل للموارد المالية والبشرية للروضة، حيث أنه يحقق وفرة في هذه الموارد.
- يعمل التنظيم على توحيد جهود الأفراد العاملين بالروضة، والعمل كفريق واحد على أساس من التعاون والتآلف بين جميع الأفراد.

خطوات التنظيم:

إن وضع التنظيم ليس مسألة ارتجالية، وإنما يجب على إدارة الروضة أن تضع في الاعتبار أن عملية التنظيم عملية مخططة، ويتطلب أداؤها إتباع عدة خطوات من أهمها:

- تحديد الأهداف، إذا كان التخطيط يهتم بتحديد الأهداف، فإن التنظيم ليس هدفاً في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق الأهداف، لذلك من الضروري أن ينبع من هذه الأهداف ويتوافق معها ويعمل على تحقيقها، فإذا ما تم تحديد الأهداف بصورة دقيقة، أمكن تحديد التنظيم الذي يتناسب مع هذه الأهداف ومجالاتها.
- تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، حيث أن تحقيق الأهداف يتطلب ضرورة تحديد الأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة، ويتطلب

ذلك من مديرة الروضة إعداد المهام الواجب انجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (الأعمال المتكررة) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

- تجميع هذه الأنشطة في شكل تقسيمات تنظيمية وفقاً لأسس وقواعد تقسيم الأعمال، ففي هذه الخطوة نجد آن مديرة الروضة مطالبة بانجاز ثلاث عمليات هي:
  ١- فحص كل نشاط ثم تحديده لمعرفة طبيعته
  ٢- وضع الأنشطة في مجموعات بناء علي هذه العلاقات
  ٣- البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي
- تفويض العمل والسلطات وتعد هذه الخطوة مهمة في بداية وإثناء العملية التنظيمية
- تصميم مستويات العلاقات، ففي هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المؤسسة ككل حيث إن الهيكل الأفقي يبين من هو المسئول عن كل مهمة، أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:
  ١- يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة
  ٢- يجعل القرار النهائي تحت السيطرة

شروط التنظيم الجيد:

من الملاحظ أنه إذا تمكنت إدارة الروضة من تحقيق الأهداف المرجوة فإن هذا يرجع إلى التنظيم الجيد،، ولكي يكون التنظيم جيداً، وبالشكل الذي يمكن إدارة الروضة من النجاح في تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها الروضة، فإنه يجب على إدارة الروضة مراعاة بعض الشروط التالية:

- التوافق بين التنظيم وبين الأهداف التي تعمل إدارة الروضة على تحقيقها، بمعنى آخر لا يوجد تعارض بين التنظيم الخاص بالإدارة وبين أهداف الروضة،

وهذا يتطلب من إدارة الروضة إعداد التنظيم بالشكل الذي يساعدها على تحقيق أهدافها بفاعلية.

- أن يتصف التنظيم بالبساطة والوضوح، وذلك من أجل تيسير وتسهيل فهم العاملين بالروضة، وأيضاً أولياء الأمور لعملية التنظيم واستيعابها والتعامل معها.
- أن يكون التنظيم شاملاً على تحديد واضح لواجبات ومسئوليات كل فرد من العاملين بالروضة، كما يشتمل على تقسيم الأعمال التي يتطلب الأمر القيام بها لتحقيق أهداف الروضة، طبقاً للتخصص حتى يتم أداء الأنشطة بأعلى مستوى من الكفاءة.
- أن يتضمن التنظيم تحديداً واضحاً لنطاق الإشراف الخاص بمديرة الروضة أو المعاونين لها حتى يعرف كل واحد من العاملين في الروضة المشرف المسئول الذي يشرف عليه ويتلقى منه التعليمات، الأمر الذي يساعد على تلافي حدوث تعارض أثناء أداء العمل وانسياب أداء الأعمال بكل سهولة ويسر.
- أن يتصف التنظيم بالمرونة، أي يكون سهل التعديل والتغيير، وذلك حتى يتناسب مع ما يطرأ من تغيرات والتي تتطلب تعديلاً في الأهداف أو على الطرق والأساليب التي تتبعها في أدائها لأعمالها.

عوامل نجاح التنظيم الإداري بالروضة :

يوجد العديد من العوامل التي تساعد علي نجاح التنظيم الإداري بالروضة وضحها بعض المربين في الآتي:

- الاهتمام بإعداد مديرات رياض الأطفال إعدادا جيدا قبل توليهن المهام الإدارية، وتبني مبادئ خاصة في إعدادهن مثل مبدأ الكفاءات الإدارية.

- الاهتمام بتدريب مديرات رياض الأطفال علي المستحدثات والنظريات الإدارية الحديثة، وخاصة ما يتعلق بالتغلب علي الصعوبات المختلفة التي تواجههن إثناء عملهن الإداري.
- الاهتمام بالتنمية المهنية بصفة مستمرة لمديرة الروضة وذلك بالانضمام إلي الدورات التدريبية أثناء الخدمة.
- توفير البيئة المدرسية المناسبة لمديرة الروضة لمارسة مهامها الإدارية من حيث تهيئة المباني المدرسية، الأجهزة والأدوات اللازمة لمارسة الأنشطة التربوية المختلفة.
- ضرورة توزيع العمل الإداري داخل الروضة وتوزيع المهام والمسئوليات علي المعلمات وذلك بوضع مجموعة من الإجراءات الأساسية التي يجب إتباعها للتغلب علي أي مشكلة.
- توفير الاحتياجات الأساسية من أجهزة ووسائل تعليمية ومعامل بالتعاون مع مديرية التربية والتعليم والمجتمع.
- وضع آلية محددة للتعامل مع إدارة رياض الأطفال بمديرية التربية والتعليم فيما يخص صنع القرارات ومناقشتها والعمل علي تنفيذها.
- توعية أولياء أمور الأطفال بأهمية التعاون مع المعلمات ومديرة الروضة لتحسين العملية الإدارية.
- تقديم برامج تدريبية لكل من المعلمات لتحسين العملية الإدارية داخل المؤسسة التربوية.
- توعية المعلمات بأهمية الوسائل التعليمية.
- عقد اجتماعات دورية بين المعلمات ومديرة الروضة وأولياء الأمور لمناقشة ما يواجه الروضة من قضايا ومشكلات إدارية.

أدوات التنظيم الإداري بالروضة :

لما كانت عملية التنظيم من العمليات الإدارية المتعددة الجوانب، فإن هذا يستلزم من إدارة الروضة للقيام بهذه العملية أن تستعين ببعض الأدوات التي يمكن استخدامها لأداء عملية التنظيم وفق الأسس العلمية، وفي نفس الوقت يكون التنظيم متفقاً مع الواقع، ومن هذه الأدوات ما يلي:

أ - السجلات:

من الأمور التنظيمية لروضة الأطفال أن يكون لدى إدارة الروضة مجموعة من السجلات توضح طبيعة العمل بها ومساره وتنفيذه، وما قامت به الإدارة من تخطيط، ومن الواضح أن هذه السجلات تختلف من مؤسسة تربوية إلى أخرى طبقاً لظروف العمل بها، ومن أهم هذه السجلات التي ينبغي على إدارة رياض الأطفال الاحتفاظ بها ما يلي:

١- سجل الروضة:

وهو عبارة عن سجل يشمل جميع الأعمال التي تتم في الروضة طوال العام الدراسي، وهذا السجل يشمل ما يلي:

- مواعيد الالتحاق بالروضة وشروط الالتحاق بها.
- مواعيد الاجتماعات بصفة عامة واجتماعات مجالس الآباء.
- مواعيد تقديم التقارير الشهرية والسنوية والدورية
- مواعيد تنفيذ الأنشطة التربوية والرحلات وغيرها من الأنشطة.
- مواعيد العطلات الرسمية والموسمية طوال العام الدراسي.

٢- سجل معلمات الروضة:

وهو عبارة عن سجل يشمل أسماء المعلمات العاملات بالروضة ومؤهلاتهن، وتاريخ الحصول عليها، وبياناتهن الشخصية والوظيفية، وعناوينهن الدائمة.

٣- سجل أطفال الروضة:

هو عبارة عن سجل يشمل أسماء الأطفال وبياناتهم الشخصية وافية وكاملة، وصفوفهم التي يوجدون فيها، وبيانات عن أولياء الأمور من حيث أعمالهم ووظائفهم وعناوينهم الدائمة كاملة.

٤- السجل اليومي:

وهو عبارة عن تقرير يومي يوصف فيه ما يتم في اليوم الدراسي بالروضة ويشمل الأعمال التربوية، والأنشطة المختلفة (المسابقات والزيارات) التي يقوم بها المسئولون للروضة، وجميع التعديلات والتغييرات الطارئة على سير العمل التربوي في الروضة.

٥- سجل حضور معلمات الروضة:

وهو عبارة عن سجل يشمل مواعيد حضور وانصراف معلمات الروضة اليومي، وبيانات عن انتظامهم وتأخرهم وانقطاع كل منهم عن العمل بالإضافة إلى بيانات عن أجازاتهم المرضية وأجازاتهم العارضة، وذلك من أجل تحقيق المتابعة الجيدة لهن، والمحافظة على سير العمل وانضباطه. ويمكن عمل سجل للإداريين والعمال بالروضة على نمط سجلات المعلمات.

٦- سجل مبنى الروضة:

وهو عبارة عن سجل يتضمن كل البيانات عن مبنى الروضة، ويشمل نوع المبنى (حكومي، مستأجر) عدد القاعات الموجودة بالمبنى وما تحتويه من أثاث ومنقولات ومفروشات، كما يتضمن هذا السجل ما يوجد بالروضة من وسائل تعليمية وأدوات وأجهزة.

٧- سجل العهدة المستديمة:

وهو عبارة عن سجل يتضمن بيانات عن الأدوات والأجهزة التي تستخدم على المدى البعيد الطويل، وذلك عن أنواعها ومواصفاتها، حالتها التي عليها عند تسجيلها، تاريخ وصولها للروضة، وينبغي على إدارة الروضة مراجعة بيانات هذه الأدوات والأجهزة، ومعرفة ما أضيف إليها، ومعرفة التالف منها كل عام دراسي.

٨- سجل العهدة المستهلكة:

وهو عبارة عن سجل يتضمن الأدوات والأشياء التي تستهلك في الاستخدام طوال العام الدراسي مثل الطباشير بأنواعه والورق والمطهرات، أدوات النظافة.

ب- التقارير:

يقوم القائم بالتنظيم بالاطلاع على التقارير الدورية، لأن هذه التقارير سوف تمده بما يحتاجه من بيانات ومعلومات خاصة بالعمل داخل المؤسسة التربوية، مثل التقارير الدورية الخاصة بالأنشطة المختلفة، تقارير أداء العاملين، تقارير خاصة بالبرنامج التربوي وغيرها، هذا بالإضافة إلى التقرير الذي تعده المديرة لرفعه إلى الجهات الإدارية الأعلى متضمناً تحديد الهدف، الأعمال والأنشطة المختلفة، مراحل وخطوات العملية التنظيمية.

جـ- دليل التنظيم:

وهو عبارة عن كتيب يشتمل على معلومات بصورة تفصيلية تتضمن الاختصاصات والسلطات المختلفة، والبيانات المختلفة عن الوظائف والأعمال التي تتم داخل الروضة التي يقوم بها العاملون، والإشراف على هذه الوظائف. وهذا الدليل يفيد العاملين داخل الروضة وخارجها، كما يفيد كل منهما في التعرف على المشكلات عند إعادة النظر في التنظيم أو تحديد الحاجة إلى تعديله وتطويره.

(د) النشرات والتعليمات:

كثيراً من إدارات الروضة تكتفي بإصدار التعليمات والنشرات المتضمنة تحديد الاختصاصات والأعمال والمسئوليات التي يقوم بها العاملون في الروضة، لذلك فإن الأمر يحتاج إلى ضرورة الرجوع للتعليمات والنشرات التي تصدرها الإدارات الأعلى للحصول على المعلومات والبيانات التي يحتاجها العاملون بإدارة الروضة.

مهام مديرة الروضة في التنظيم:

يقع على عاتق مديرة الروضة العديد من المهام التنظيمية، منها ما يتعلق بالعاملات في الروضة، ومنها ما يتعلق بالجانب الإداري للتنظيم، ويمكن توضيح ذلك علي النحو التالي: فبالنسبة للعاملات فإنه ينبغي علي مديرة الروضة مراعاة ما يلي أثناء تعاملها معهن داخل الروضة:

- إقامة علاقات إنسانية بينها وبينهن قائمة على الاحترام المتبادل والمودة.
- إشراك العاملات في عملية صناعة اتخاذ القرار.
- تقديم الحوافز المناسبة لهن سواء كانت هذه الحوافز مادية او معنوية.
- مساعدة المعلمات على اكتشاف قدراتهن وتنمية مهاراتهن والنهوض بها.
- مشاركتهن في توفير حلول مناسبة للمشكلات التي قد يواجهونها سواء كانت شخصية أو عملية.
- احترام القيم والعادات والاتجاهات الإيجابية التي يتصف بها العاملون في الروضة.

أما المهام التي تتعلق بالجانب الإداري للتنظيم فهي:

- التأكد من أن كل معلمة داخل الروضة واعية للأهداف المطلوب منها تحقيقها

- توجيه جهود العاملات معها نحو الأنشطة والفعاليات المناسبة لقدراتهن ولأهدافهن.
- تحديد المسئوليات المنوطة بالعاملات معها، ووضع معايير أداء لكل عاملة داخل الروضة.
- توفير التنسيق والتناغم بين أعمال العاملات داخل الروضة بحيث يمكن تجنب الازدواجية والتضارب في العمل.

وإضافة إلى ما سبق يمكن القول بأنه يقع على مديرة الروضة مسئولية تنظيم العمل بالروضة، وذلك بتوزيعه على العاملات بالروضة، فمديرة الروضة لا تخطط للأشياء نظرياً، وإنما تعطيها شكلاً عملياً، وذلك من اجل الوصول إلى تحقيق الأغراض والأهداف المرجوة من العمل، ولهذا فإنه يوجد العديد من المهام والمسئوليات المتعلقة بهذا الجانب تقع على عاتق مديرة الروضة ويمكن تحديدها في الآتي:

- تقدير حجم الأعمال اللازمة لتحقيق رسالة الروضة في نواحي الدراسة والنشاط والإشراف والريادة ومجالس الآباء والشئون الإدارية والمالية وتقدير ما يلزمها من القوى البشرية.
- تحديد المسئوليات المنوطة بكل أجهزة الروضة وإسناد الأعمال المناسبة إلى العاملات بالروضة في كافة المجالات المختلفة سواء الإدارية أو الفنية.
- إعداد الجدول المدرسي العام مع مراعاة الأسس والشروط المناسبة لكل من الطفل والمعلمة، وترابط البرامج ومواعيد الأنشطة المختلفة.
- وضع خطة لتنظيم الملفات والسجلات والدفاتر المالية والبطاقات والامتحانات حتى يسهل متابعتها ومراجعتها بصورة ميسرة وسهلة.

- تنظيم العمل التربوي، حيث تطلب مديرة الروضة من المعلمات العمل خلال العام الدراسي في شكل مجموعات صغيرة، وهذا سوف يشتمل على اختيار طرق التدريس وتصنيف الأطفال.
- تنظيم الأنشطة خارج الروضة حيث تقوم مديرة الروضة بالتعاون مع المعلمات بتنظيم الأنشطة في الروضة وخارجها.
- تنظيم سياسة القبول بالروضة والتحويلات منها وإليها، ورسم سياسة التوسع أو النمو المدرسي ودراسة كثافة الفصول.
- التمكن من المهارات التنفيذية الخاصة بشئون العاملين والشئون القانونية.
- تنظيم العلاقة بين الروضة وأولياء الأمور

وبالرغم من تعدد المسئوليات التنظيمية التي تقوم بها مديرة الروضة وأهميتها، إلا أن الواقع وأيضاً الدراسات أشارت إلى أن بعض مديرات رياض الأطفال لهن دوراً قليلاً في الأمور التنظيمية، وهذا يرجع إلى:

- فقر أو قلة الاتصال بين الروضة والهيئات والمؤسسات المختلفة.
- نقص وسائل الأداء
- قلة معلومات أولياء الأمور.
- الخطأ في طرق وأساليب صرف الماليات.
- عدم معرفتهن ببعض الأمور التنظيمية التي تتطلبها الروضة.

هذا بالإضافة إلي أن هناك العديد من المعوقات التي تعوق الجانب العملي لعملية التنظيم الإداري والتي منها:

= قلة قدرة التنظيم على مسايرة التغير، وهذا يرجع إلي إهمال التنظيم للمتغيرات الجوهرية الداخلية والخارجية، مما يترتب عليه عدم القيام بدوره في تحقيق أهداف الروضة.

= قلة كفاءة التنظيم، وهذا يرجع إلي المغالاة في التفويض مما يؤدى إلي دفع القرارات في المستويات الدنيا حيث لا تتوفر الكفاءات لذلك أو المغالاة في تجنب التفويض، وهذا يرجع إلي عدم الثقة في المديرة.

= المغالاة في تطبيق أساليب التنظيم، حيث تتخذ هذه الظاهرة أشكالا عديدة منها المغالاة في توصيف الوظائف بتفاصيلها الفرعية مما لا يترك مجالا للحركة في الظروف الطارئة.

ومن الواضح أن مديرة إدارة الروضة لكي تقوم بدورها في عملية التنظيم يجب أن تكون ملمة إلماماً تاماً بالقوانين والتشريعات واللوائح والقرارات التي تنظم العمل بالروضة، وتسجيل ملاحظات ناقدة عليها، كما يجب أن تكون على دراية وإلمام بقدر كاف ووافٍ من المعلومات والمعرفة عن الأعمال اللازم القيام بها في دور رياض الأطفال، وأن تكون على دراية بمواصفات العاملات بالروضة، والأعمال المناسبة لهن، وأن تكون على معرفة تامة بإعداد وتنظيم الجداول الدراسية، كما أنها يجب أن تمتلك الكثير من المهارات التصورية والتنفيذية التي تساعدها على تحقيق دورها المنوط بها.

الفصل الرابع

الاتصــــال

الاتصال

مفهوم الاتصال:

يعد الاتصال أمراً حيوياً للإدارة المدرسية المؤثرة والفعالة، حيث أن المعلومات والقرارات يجب أن تمر بسرعة وكفاية إلى الأفراد الذين هم في حاجة إلى المعرفة، لذا كان الاتصال وظيفة أساسية ومهمة رئيسية من مهام الإدارة المدرسية، وانطلاقاً من ذلك يرى البعض أن الاتصال يعني نقل الأفكار والمعلومات التربوية والتعليمية بصفة خاصة من مدير المدرسة إلى المعلم والعكس، أو مدير المدرسة إلى مجموعة المعلمين، أو من المعلمين إلى المدير، أو مجموعة من المعلمين إلى مجموعة أخرى سواء بالأسلوب الكتابي أو الشفهي أو وسائل أخرى مختلفة بحيث يتحقق في النهاية أهداف المدرسة وفلسفتها التربوية والتعليمية.

ويرى البعض أن الاتصال يعني نقل أو توصيل وتبادل المعلومات والحقائق التربوية والتعليمية بين الإداريين والفنيين من كوادر العملية التربوية لأغراض تحقيق الفهم المشترك والمتبادل بين المشرفين على هذه العملية والقائمين بها فعلاً بحيث يتم التوصل في النهاية إلى تحقيق أهداف التربية وفلسفتها.

من هنا يمكن القول أن الاتصال يعتبر عملية تفاعلية دينامية بين شخصين أو بين مجموعتين من الأفراد، أو بين الأفراد، أو بين فرد ومجموعة من الأفراد يتم من خلالها نقل ما يراد نقله من معلومات وبيانات وأفكار وإرشادات ومقترحات من فرد لآخر، أو من فرد لمجموعة من الأفراد وإحاطتهم علماً بها.

هذا عن الاتصال بالإدارة المدرسية بصفة عامة، أما الاتصال في إدارة رياض الأطفال فيعني:

قيام مديرة الروضة بنقل التوجيهات والقرارات إلى العاملين بالروضة (معلمات، إداريات) بهدف إحداث تأثير في سلوكهن من أجل تحقيق أهداف

الروضة وفلسفتها التربوية،ولكي تنجح عملية الاتصال فإن هذا يتطلب من مديرة الروضة أن تبذل جهداً ووقتاً لتعريف الأفراد بالدور الذي تقوم به، وأيضاً الخدمات التي تقدمها للأطفال، والخدمات التي تقدمها للبيئة المحيطة بها لذلك فانه سوف يتم تناول أهمية الاتصال وأهدافه ومقوماته وأساليبه علي النحو التالي.

أهمية الاتصال في إدارة الروضة :

يعتبر الاتصال شبكة معلومات ديناميكية، حيث أنه يكون عن طريق تبادل المعلومات وتوصيل المعنى بين اثنين أو أكثر من الأفراد، كما أنه يعتبر أيضاً الجسر الذي يربط بين الأفراد من أجل المشاركة بما يشعرون به ويعرفونه، من هنا احتل الاتصال كوظيفة من وظائف إدارة رياض الأطفال أهمية خاصة، وذلك للأمور التالية:

أنه يساعد العاملين بالروضة على ضبط سلوكياتهم بطرق متنوعة ومتعددة، أنه يربي الدوافع، حيث يوضح للعاملين ماذا يفعلون؟ وكيف يفعلون؟ ومـاذا يفعلون لتحسين أدائهم؟، أنه يزود الأفراد بتعبير الشعور الانفعالي، وإنجاز الحاجات الاجتماعية المختلفة، أنه يلعب دوراً هاماً في إمكانية صناعة القرار، كما انه يزود احتياجات الأفراد وأيضاً المجموعات بالكثير من المعلومات لصناعة القرار، يساعد في حل مشكلات العاملات في العمل وأيضاً خارجه، حيث أن الفرد يستطيع أن يعبر عن وجهة نظره وتوصيل رأيه للإدارة، كما أن الاتصال يساعد على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين مديرة الروضة والعاملات بالروضة، وبين العاملات بعضهن البعض، وبين مديرة الروضة وأولياء أمور الأطفال، أنه يعمل على تحقيق العمل التعاوني والفعال حيث يتم من خلاله تبادل المعلومات ونقلها، وجوانب المعرفة من شخص لآخر، أنه يعمل على توجيه نشاط الأفراد والعاملين في الإدارة نحو إنجاز برامج العمل المحققة للأهداف، وكذلك حفز العناصر العاملة في

الإدارة وإثارة دوافعهم، وإطلاق طاقاتهم نحو العمل وإنجازه، إن الاتصال يساعد في تكوين وتعديل الاتجاهات والمواقف والأفكار للعاملين في إدارة رياض الأطفال بقصد الإقناع والتأثير في سلوكهم.

كما تكمن أهمية الاتصال في إدارة رياض الأطفال في أنه يسعى إلى تحقيق الآتي: الأداء الإداري الجيد لإدارة الروضة والمتمثل في حسن إدارة الجهود البشرية المختلفة والتنسيق بينها، وحسن استغلال الوقت والإمكانات المادية لتحقيق أهداف العملية التربوية، والأداء التربوي الجيد والذي يتيح للروضة بإمكاناتها المادية والبشرية تنمية شخصية الأطفال تنمية شاملة ومتكاملة من كل جوانبها بما يحقق الأهداف التربوية لمرحلة الروضة، وأيضاً الأداء الإشرافي الجيد والذي يساعد في قيام الموجهين والمشرفين بدورهم الإشرافي مما يساعد في تطوير العمل التربوي بالروضة إلى أفضل مستوى، والأداء الفني الجيد والذي يعمل على إتاحة الفرصة للأخصائي والفني بالروضة للقيام بدورهم بالمستوى الذي ييسر أفضل تربية للأطفال من أجل تحقيق الأهداف التربوية للروضة، وأخيراً الأداء الجماعي الجيد الذي يتيح الفرصة لأولياء الأمور لمعاونة إدارة الروضة في تحقيق أهداف العملية التربوية، وإتاحة الفرصة لأولياء الأمور لمعرفتهم بدور رياض الأطفال، والجهود التي تقوم بها في تربية الأطفال.

كما تعمل عملية الاتصال على مساعدة جميع أفراد مجتمع الروضة على فهم أغراض الروضة، والتعرف على واجباتهم ومسئولياتهم، وعلى التعاون فيما بينهم بطريقة بناءة، وأيضاً ذات أهمية بالغة في تخطيط العمل في الروضة وتنظيمه وتوجيهه وتقويمه وفي اتخاذ القرارات.

أن عملية الاتصال تساهم بدرجة كبيرة في ربط أفراد مجتمع الروضة بعضهم بعضاً، وربطهم بالبيئة الخارجية التي يتعاملون معها، كما أنها تساهم في إعدادهم

لتقبل المتغيرات، وفي رفع روحهم المعنوية، وتنمية روح الفريق بينهم وتقوية الشعور بالانتماء إلى الروضة والاندماج فيها، وتساهم عملية الاتصال في الكشف عن حاجات المعلمات والعاملات بالروضة وردود فعلهم تجاه الروضة وسياستها.

ويمكن القول أن الاتصال يعتبر وظيفة أساسية من وظائف إدارة رياض الأطفال، حيث أنه عملية يتم من خلالها نقل المعلومات والأفكار من المديرة إلى المعلمات أو الأطفال أو أولياء الأمور، حيث تحصل مديرة الروضة على المعلومات والأفكار من إدارة التوجيه الفني أو إدارة رياض الأطفال وتقوم بنقلها إليهم.

أهداف الاتصال بإدارة رياض الأطفال :

إن الاتصال يلعب دوراً كبيراً في التأثير العقلي، وإحداث الإقناع للأفراد تجاه بعض القضايا والأفكار، كما أنه يعمل على الإيحاء للأفراد بأفكار واتجاهات ومقاصد معينة، لهذا فإنه يحقق الكثير من الأهداف من أهمها:

- زيادة فرص التفاهم المتبادل بين إدارة رياض الأطفال وأولياء الأمور، وبين إدارة رياض الأطفال والعاملات برياض الأطفال.
- تقدير ثقة الرأي العام واكتساب احترامهم في التعامل مع إدارة رياض الأطفال والعاملين فيها.
- زيادة فاعلية التعاون بين المعلمات والعاملين بإدارة رياض الأطفال بعضهم البعض من أجل زيادة كفاءة وتحسين العمل بالروضة من اجل تحقيق أهدافها بالمستوى المطلوب.
- زيادة التعاون والتفاعل بين إدارة رياض الأطفال والإدارات الأعلى.
- توصيل الأفكار والتوجيهات والقرارات من إدارة رياض الأطفال أو الإدارات الأعلى مثل إدارة التوجيه الفني إلى العاملين برياض الأطفال.

- توسيع دائرة خبرة المشاركين في عملية الاتصال من العاملين برياض الأطفال من المعلمات والإداريات لزيادة الفائدة ونجاح العملية التربوية برياض الأطفال.
- تقديم المعلومات المتكاملة من وإلى دور رياض الأطفال، وأيضاً توضيح العلاقة بينها وبين الجماهير المتعاملة معها الأمر الذي يترتب عليه حدوث نوع من الجاذبية المتبادلة والتي تعود بالفائدة والمنفعة على الجميع.

مقومات الاتصال الجيد بإدارة رياض الأطفال:

هناك بعض المقومات التي تساعد على نجاح الاتصال بإدارة رياض الأطفال، وتعمل على زيادة فعاليته، من هذه المقومات ما يلي:

- التخطيط الجيد لعملية الاتصال، إنه لكي تنجح عملية الاتصال فمن الضروري أن يكون هناك تخطيطاً جيداً لها، والذي يتمثل في أن يكون الهدف من الاتصال واضحاً وأن يكون محدداً تحديداً دقيقاً، وترجمة المعنى المقصود من عملية الاتصال إلى كلمات أو رموز، هذه الكلمات أو الرموز لها دلالات معروفة واضحة ومحددة حتى تساهم في نجاح عملية الاتصال وتحقيق الهدف المنشود.
- الدقة في اختيار وسيلة الاتصال، وذلك بأن تكون الوسيلة مناسبة للمستقبل، وأن تكون مناسبة أيضاً للموضوع الذي تجري عملية الاتصال من أجله.
- إتاحة الفرصة للمستقبل للاستيضاح والتساؤل والاستفسار والحصول على التوجيهات، حتى يمكنه فهم موضوع الاتصال فهماً جيداً واستيعابه استيعاباً كاملاً.
- عدم تسرع المستقبل لفهم الرسالة موضوع الاتصال، والنظر إلى الموضوع نظرة كلية تساعد في فهمه، وعدم التركيز على الجزئيات في موضوع الرسالة حتى لا يتشتت فكره وذهنه عن الإلمام بموضوع الاتصال.

- عدم لجوء العاملين بالإدارة إلى الأساليب التهديدية، الأمر الذي يترتب عليه خوف المستقبل وقلقه، وعدم الإلمام الكامل بمفهوم عملية الاتصال.
- النظر إلى عملية الاتصال على أنها ليست مجرد نقل رسالة أو معلومة أو قرار وإنما ينظر إليها على أنها عملية تأثيرية هادفة.

أساليب الاتصال بإدارة رياض الأطفال:

من الواضح أن هناك عدة أساليب للاتصال بإدارة رياض الأطفال، ومن هنا يقع على عاتق مديرة الروضة اختيار الأسلوب المناسب للاتصال مع أفراد المجتمع الذي توجد فيه الروضة، ومن أساليب الاتصال ووسائله في إدارة رياض الأطفال ما يلي:

الاتصال المباشر:

والاتصال المباشر هو عبارة عن اللقاءات التي تتم وجهاً لوجه بين مديرة الروضة، وبين المسئولين في الإدارات الأعلى، أو بينها وبين المعلمات أو الأطفال أو أولياء الأمور وغيرهم سواء في داخل الروضة أو خارجها، ويتم الاتصال مع أولياء الأمور عندما يقومون بزيارة الروضة، وأيضاً في الاجتماعات الدورية التي تعقدها إدارة الروضة.

بعض صور الاتصال المباشر:

الاتصال المباشر بين مديرة الروضة وأفراد المجتمع يأخذ عدة صور وأشكال، من هذه الصور ما يلي:

أ - الندوات:

تعد الندوات التي تعقدها إدارة رياض الأطفال لأولياء الأمور صورة من صور الاتصال المباشر، وهذه الندوات تهدف إلى بناء علاقة وطيدة بين إدارة الروضة

وأولياء الأمور، كما تعمل على كسب ثقة أولياء الأمور والتعاون معهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية للروضة.

ومن أجل أن يتحقق ذلك بنجاح فإن هذا يتطلب من إدارة الروضة ما يلي: تحديد الهدف أو الأهداف من الندوة، إعداد برنامج للندوة مع أولياء الأمور محدداً في جدول، وتحديد الموضوعات التي تدور حولها المناقشة وترتيبها طبقاً لأهميتها، وأن تكون مديرة الروضة محايدة تجاه الجميع ولا تبدي اهتمامها بمن تعرفهم فقط في الندوة، وينبغي أن تكون على علاقة وطيدة مع جميع الحاضرين، ويجب أن تظهر مشاركتها لأولياء الأمور في حب أطفالهم، ومعرفة قدراتهم والرغبة الحقيقية في تطويرها.

ب- الزيارات:

تعد الزيارة صورة من صور الاتصال المباشر وذلك مثل زيارة المسئولين (العاملون بالإدارات الأعلى) للروضة، وأيضاً زيارة أولياء الأمور، حيث أن كثيراً منهم يحرص على زيارة الروضة أكثر من مرة، والبعض يرغب في اصطحاب أطفالهم إلى الروضة من أجل مساعدتهم على التكيف مع الروضة، وأيضاً للإطلاع على أسلوب التعامل مع أطفالهم أثناء تنفيذ الأنشطة.

وهذا يتطلب من إدارة الروضة بصفة عامة، ومديرة الروضة بصفة خاصة، أن تؤكد لأولياء الأمور أثناء زياراتهم بأنهم موضع ترحيب، وأنه يمكن أن يكرروا زياراتهم في أي وقت مناسب لهم دون الحاجة إلى ترتيبات مسبقة، وفي هذه الزيارات يتم تبادل المعلومات والآراء ووجهات النظر بين إدارة الروضة وأولياء الأمور بشان قضايا تربية الأطفال، وهذا يتطلب من أولياء الأمور أن يكونوا علي وعي بهذه القضايا.

ج- الاتصال بأولياء الأمور أثناء الدراسة:

من صور الاتصال المباشر قيام إدارة رياض الأطفال بالاتصال بأولياء الأمور أثناء الدراسة، حيث أن هناك العديد من الأهداف التي تحققها إدارة رياض الأطفال من الاتصال والتي منها تنسيق جهود الروضة والأسرة لصالح وخدمة الطفل، التمهيد للقاء أولياء الأمور مع العاملين بالروضة لتيسير التنسيق على المستوى العام.

ومن أجل أن يكون الاتصال ناجحاً بأولياء الأمور ومحققاً لأهدافه المحددة له، يرى بعض الباحثين أنه يجب أن تتوفر فيه الشروط التالية:

- أن يكون التفاعل متبادلاً بين إدارة الروضة وبين أولياء الأمور.
- قلة استعمال المصطلحات العلمية من قبل إدارة الروضة وخاصة المصطلحات التي لا يفهمها أولياء الأمور.
- استعمال الأسلوب المبسط في الاتصال الذي يؤدي المعنى المطلوب ويساعد على إيجاد نوع من الألفة والمودة بين المتحدثين.
- أن يشعر أولياء الأمور أن وجهة نظرهم تحظى باهتمام إدارة الروضة وأنها موضع تقدير.

د- الاجتماعات:

من صور الاتصال المباشر الاجتماعات، ولا شك أن اجتماعات إدارة الروضة لها أثر واضح وفعال بشرط أن يحسن تنظيمها، وأن تتم إدارتها بشكل يؤدي الغرض الحقيقي منها وهو تحقيق التواصل بين مديرة الروضة وأفراد المجتمع الذي توجد به الروضة (معلمات، أولياء أمور) من أجل اتخاذ القرارات الحكيمة وتحسين البرنامج التربوي لرياض الأطفال، وتعزيز الثقة بين مديرة الروضة والمعلمات وأولياء الأمور.

ومن أجل أن تحقق الاجتماعات أهدافها، ونجاح مديرة الروضة في إدارة الاجتماعات، يرى بعض المربين أن هناك بعض الأمور التي يجب على مديرة الروضة اتباعها والتي من أهمها:

- أن تتأكد مديرة الروضة من أن المكان الذي سيعقد به الاجتماع مناسباً ومنظماً، ولا يكون فيه ما يشتت الانتباه، وأن تتأكد من توفر التهوية الجيدة، والإضاءة الكافية، وأن تكون أماكن الجلوس مرتبة بحيث يرى كل فرد الآخرين بقدر الإمكان.
- أن تتجنب مديرة الروضة الجلوس وجهاً لوجه مع المجتمعين، وإنما يجب أن يكون الجلوس جنباً إلى جنب، لأن الجلوس جنب الأفراد المجتمعين يقلل فرص الاختلاف، وعدم المعارضة التي لا ضرورة لها، كما أن هذا يشعرهم بالألفة والمودة والتقارب في الأفكار.
- أن تقوم مديرة رياض الأطفال بإعداد جدول أعمال للاجتماع محددة الهدف من الاجتماع، والموضوعات التي تتم فيها المناقشة، لأن هذا يساعد على خلق المناخ الفكري والمناخ النفسي، وفي ذات الوقت يعزز الإحساس لدى المديرة بالمسئولية.
- أن تتجنب مديرة الروضة كثرة الثرثرة في الاجتماعات، وأحكام السيطرة على الاجتماع حتى لا يحدث تشتيت للقضايا التي تمت إثارتها.
- أن تتبع مديرة الروضة في اجتماعاتها أسلوب حل المشكلات، حيث يعتبر من أنسب الأساليب في الاجتماعات، كما أنه يعمل على نجاح الاجتماع وتحقيق أهدافه.

- أن تطلب مديرة الروضة من المشاركين في الاجتماع بطرح أفكارهم في آخر الاجتماع لأنه لو تم طرحها أثناء الاجتماع فإنه يعرقل سير المناقشة ويستهلك الوقت بدون جدوى أو فائدة، وبالتالي لا يتحقق الهدف المحدد من الاجتماع.
- أن تقوم مديرة الروضة بتحديد إطار زمني لكل بند من بنود جدول الاجتماع بحيث يتناسب مع أهميته، وأن يكون هذا الإطار مرناً بحيث يمكن تعديله إذا كانت هناك ضرورة ملحة للتعديل.
- أن تحرص مديرة الروضة على التزام شفوى من كل شخص كلفته بمسئولية أثناء الاجتماع لأن هذا سيؤدي إلى متابعة العمل بجدية واهتمام وحرص شديد.
- أن تختار مديرة الروضة الأسلوب المناسب في الحديث، واستخدام الكلمات الإيجابية، والابتعاد عن السلبية، لأن هذا سوف يساعد المشاركين في الاجتماع على الإحساس بملكية القرار، وأن القرار ليس قراراً فردياً وإنما قرار الجميع.

هـ- المقابلة:

من صور الاتصال المباشر المقابلة التي تتم بين مديرة رياض الأطفال والمعلمات،أو مديرة رياض الأطفال والعاملين بالإدارات الأعلى، أو مديرة رياض الأطفال وأولياء الأمور وغيرهم من أفراد المجتمع.

ويرى بعض المربين أنه من أجل نجاح المقابلة، هناك بعض الاعتبارات التي يجب على مديرة الروضة مراعاتها وهي:

- أن تظهر مديرة الروضة التقدير والاحترام للطرف الآخر، وأن ترحب به في بداية هذا اللقاء، وأن تعامله باهتمام وعناية، وهذا يعد مهماً وضرورياً عندما يكون الطرف الآخر من المعلمات العاملات بالروضة أو أحد أولياء الأمور.

- أن تتيح مديرة الروضة الفرصة للطرف الآخر الشعور بالطمأنينة وذلك بمخاطبته بأحب الأسماء أو الألقاب إليه، وتوفير مقعد مريح له، ومعاملته بأسلوب لطيف ورقيق.
- أن تحرص مديرة الروضة على سرية الحديث والملاحظات التي يقولها الطرف الآخر، وذلك بتوفير عنصر الخصوصية في مكان اللقاء (المقابلة) حيث أن الطرف الآخر يتحدث غالباً عن آرائه ومشكلاته الشخصية وتقييمه للأمور من وجهة نظر شخصيه.
- أن تحرص مديرة الروضة على عدم الاشتغال أثناء المقابلة بأي أمر خارج عن المقابلة كالنظر في الملفات أو الأوراق، أو القيام بالتوقيع على بعض الأوراق وإنما يجب عليها حسن الاستماع والإنصات لكل ما يقوله الطرف الآخر وتركيز الانتباه أثناء المقابلة، واستخدام الكلمات المطمئنة التي تشعر الطرف الآخر بفهم المديرة له ولحديثه، وعدم تشتيت جو المقابلة بالرد على الهاتف أو دخول العاملين عليهم أثناء الحديث.
- أن تتيح مديرة الروضة الفرصة كاملة للطرف الآخر لكي يعبر عن ذاته وآرائه ومشكلاته دون مقاطعته، واعذاره إن أخطأ في التعبير.
- أن تستخدم مديرة الروضة الكلمات الواضحة ذات المعاني المحددة في السياق الصحيح، حيث أن كثيراً من الكلمات لها معاني متعددة، لذلك كان من الضروري وضعها في سياقها بحيث تؤدي ما تقصده مديرة الروضة حتى يفهم بعضهم الطرف الآخر المقصود بدقة.
- أن تتقبل مديرة الروضة الآراء المخالفة التي يطرحها الطرف الآخر بلباقة وكياسة وفطنة، والتحقق من صحة المعلومات مثل الرد على القضايا التي تجري مناقشتها.

الاتصال غير المباشر:

وهو الاتصال الذي يتم بشكل غير مباشر ودون مواجهة مديرة الروضة للطرف الآخر، عن طريق وسائل وأساليب معينة، وهذا يشير إلي البعد بين الطرفين، ومن صور هذا الاتصال:

الاتصال عن بعد:

وهذا الاتصال يشمل الاتصالات التليفونية، والبريد وغيرها، وهذا يتطلب من العاملين بإدارة رياض الأطفال أن يمتلكوا مهارات معينة، ويجب الحرص على توظيف هذه المهارات، وهذا ما يؤكده بعض المربين من أنه يجب أن تتوفر فيمن يتلقى المكالمات المهارات التالية:

- الرد بهدوء وأدب واحترام
- إعطاء معلومات كاملة وواضحة
- الصبر على كثرة الأسئلة وعدم الملل، خاصة وأن الذين يتساءلون خبرتهم قليلة عن الروضة وعن تربية الطفل بها مما يجعلهم دائمي الأسئلة والحوار.

أما بالنسبة للاتصال بالبريد يجب أن تتوفر فيه المهارات التالية:

- الرد الفوري دون تأخير أو تراخي.
- إعطاء معلومات واضحة.

ومن الواضح أنه من أجل نجاح الاتصال يجب على القائمين به مراعاة الآتي:

- التدقيق في اختيار من يستقبل الاتصال.
- القدرة على الرد على الاستفسارات بوضوح.
- الالتزام بهدوء الأعصاب
- التحلي بالصبر والتأني.

مهارات مديرة رياض الأطفال في الاتصال:

لما كانت عملية الاتصال من العمليات الإدارية التي تقوم على مهارة العلاقات الاجتماعية،لذلك فإنه من أجل نجاح عملية الاتصال بإدارة رياض الأطفال، يرى بعض المربين أنه ينبغي توافر المهارات التالية في مديرة رياض الأطفال وهي:

مهارة التحدث:

تعد مهارة التحدث من المهارات الأساسية لمديرة رياض الأطفال في عملية الاتصال، وإنه لكي تمتلك مديرة رياض الأطفال هذه المهارة، فإن هذا يتطلب أن يتوفر فيها الآتي: أن تكون لبقة في الحديث مع الآخرين، أن تتسم بالهدوء والدبلوماسية، أن يكون لديها القدرة على التحكم في اختيار الألفاظ والكلمات الصادرة منها بعناية ودقة شديدة حتى يمكنها التأثير في الآخرين وإقناعهم، وأن تكون لديها القدرة على توصيل الرسالة إليهم بكل يسر وسهولة.

مهارة الكتابة:

من المهارات الضرورية الواجب توافرها في مديرة رياض الأطفال مهارة الكتابة، ولهذا فإنه عند قيام مديرة الروضة بكتابة الرسالة ينبغي عليها مراعاة الآتي:

أن تكون كتابة الرسالة بلغة عربية سليمة، أن تتجنب الأخطاء اللغوية والمطبعية عند الكتابة حتى لا يساء فهم الرسالة أو عدم فهمها من قبل المستقبل، أن تكون الكتابة بلغة بسيطة ومفهومة، أن تكون سهلة المعاني، الابتعاد عن استخدام الكلمات غير الشائعة أو الصعبة، وأن تكون موضوعية، وذلك حتى يفهم المقصود من الرسالة.

- مهارة القراءة:

إذا كانت مهارة التحدث والكتابة من المهارات الضرورية لمديرة رياض الأطفال فإنه من أجل استيعاب مضمون الرسالة بشكل جيد، فإنه من الضروري أن تمتلك مديرة الروضة مهارة القراءة، ولتحقيق هذه المهارة فإن هذا يتطلب أن تمتلك مديرة رياض الأطفال الآتي: القدرة على فهم ما تقرأه بالسرعة المناسبة، وأن تكون متدربة على الأسلوب السليم للقراءة، وأن تكون لديها القدرة على التركيز على ما تقرأه، وفهم ما تقرأ بشكل سليم، الأمر الذي يترتب عليه اتخاذ القرار السليم

- مهارة الإنصات:

هذه المهارة ضرورية ويجب توافرها في مديرة رياض الأطفال عندما تكون في حالة سماع وجهات نظر المعلمات أو الإداريات بالروضة أو أولياء الأمور أو الأطفال عند عرض شكواهم، حيث أن ضرورة توافر مهارة الإنصات يرجع إلى حاجة مديرة رياض الأطفال إلى فهم واستيعاب أبعاد الرسالة من كل جوانبها المختلفة.

- مهارة التفكير:

تعد مهارة التفكير من المهارات الضرورية الواجب توافرها في مديرة رياض الأطفال في حالتين الحالة الأولى عندما تكون مرسل وهذا يتطلب أن تكون حسنة التفكير، وأن تفكر بأسلوب علمي سليم إذا أرادت التأثير في الآخرين وإقناعهم، والحالة الثانية عندما تكون مستقبل وهذا يتطلب أن تكون موضوعية التفكير فيما تستقبله حتى يمكنها فهم كل جوانب الرسالة ومحتواها واتخاذ القرار السليم.

مسئوليات مديرة الروضة في الاتصال:

يعد الاتصال أمراً حيوياً للإدارة المدرسية المؤثرة والفعالة، حيث أن المعلومات والقرارات يجب أن تمر بسرعة وكفاية إلى الأفراد الذي هم في حاجة إلى المعرفة.

فمديرة إدارة رياض الأطفال تستطيع أن تقوم بدورها في عملية الاتصال عن طريق المكاتبات والمراسلات التي تقوم بإرسالها إلى الجهات الإدارية الأعلى أو عن طريق إقامة المعارض بالروضة، هذا بالإضافة إلى مجالس الآباء والمعلمات التي تعقد بشكل دوري.

ومن الواضح أن اتصال مديرة إدارة رياض الأطفال لا يقتصر على المعلمات والإداريات العاملات بالروضة والأطفال، وإنما يشمل أولياء الأمور وأفراد المجتمع، مع ملاحظة أن الاتصال الذي يتم بين مديرة رياض الأطفال والمعلمات أكثر تأثيراً، ويؤكد ذلك ما أشارت إليه بعض الدراسات من أن اتصالات المديرين أكثر تكراراً مع المعلمين في المرحلة الأولى من التدريس، وهذا كان أكثر دلالة عن المراحل الأخرى.

ولكن رغم أهمية دور ومسئوليات مديرة إدارة الروضة في عمليات الاتصال، إلا أنه من الملاحظ أن هناك العديد من المعوقات التي تعوقها عن أداء دورها يمكن إجمالها في الآتي:

عدم فهم معاني اللغة أو طريقة استخدام اللغة ذاتها التي تستخدمها مديرة الروضة، وعدم وضوح الكلام، وطول الرسالة والإسهاب في عرضها مما يترتب عليه ضياع الغرض منها، عدم توافق المعلومات مع ميول ورغبات المستمعين مما يترتب عليه تجاهل هذه المعلومات، وسوء فهم الرسالة، الخوف الذي ينتاب بعض المديرات من إرسال بعض الرسائل الواجب إرسالها إلى بعض المسئولين، عدم قدرة مديرة الروضة على إيجاد جو ملائم لعملية الاتصال نظراً لتحيزها وتعصبها الزائد لبعض الآراء والأفكار، اتساع المكان الذي يعقد فيه الاجتماع وكثرة الحضور في الاجتماع مع قلة وجود مكبرات الصوت مما يترتب عليه عدم وصول الرسالة واضحة في أذهان المستمعين، وبالتالي يترتب عليه قلة تحقيق الأهداف المرجوة من

الرسالة، قلة وجود العلاقة الطيبة بين المديرة والأفراد المعنيين بالاتصال الأمر الذي يؤدي إلي عدم جودة الاتصال بين الطرفين.

يتضح من ذلك أن على مديرة الروضة مسئوليات وأدوار لا يمكن تجاهلها في عملية الاتصال، وهذا يتطلب منها أن تعمل على إيجاد جو من الاحترام المتبادل بينها وبين من لهم صلة بالروضة، وأن تكون رسالتها واضحة ومحددة حتى يمكن فهمها وتحقيق الهدف المنشود منها، كما يجب أن تبنى جسوراً من المحبة والألفة والثقة المتبادلة بينها وبين أفراد المجتمع.

معوقات الاتصال بإدارة رياض الأطفال:

يوجد العديد من المعوقات التي تعوق عملية الاتصال بإدارة رياض الأطفال، وقد وضح المربون هذه المعوقات وذلك على النحو التالي:

أ – معوقات لها صلة بمديرة رياض الأطفال:

يوجد العديد من المعوقات التي لها صلة بمديرة رياض الأطفال من هذه المعوقات، قلة قدرة مديرة الروضة على إرسال رسالة إلى المعلمات أو أولياء الأمور أو الأطفال بصورة واضحة، وقد يرجع ذلك إلى احتياج مديرة الروضة إلي خلفية ثقافية واسعة، وأحيانا يرجع إلي عدم فهم الرسالة فهماً جيداً أو تعدد المعاني والرموز التي تحملها الكلمات المستخدمة في الرسالة،كما يرجع ذلك إلى أن أساليب الاتصال التي تستخدمها المديرة تحتاج إلى الدقة، فآلة التصوير قد تؤدي أحياناً إلى عدم وضوح بعض العبارات أو الكلمات لدى المستقبل نظراً لرداءة التصوير، وأحياناً يكون الخط غير واضح في المكاتبات اليدوية، وأحياناً تكون اللغة المكتوب بها الرسالة غير دقيقة الأمر الذي يترتب عليه تعثر وصول الرسالة وفهمها فهما جيدا مما يعوق تحقيق الهدف منها.

ب. معوقات لها صلة بالرسالة:

هناك العديد من المعوقات التي لها صلة بالرسالة، من هذه المعوقات الرموز الخاطئة أو الكلمات والجمل التي تحمل أكثر من معنى التي تحملها الرسالة مما يترتب عليه صعوبة تبادل المعاني، ومنها تضارب البيانات و الإحصائيات، وهذا يتضح عندما تقوم مديرة الروضة بكتابة تقرير إجمالي، وفي نفس الوقت تقوم بكتابة هذا التقرير بالتفصيل يلاحظ عدم تطابق البيانات والإحصاءات، حيث تكون البيانات أو الإحصاءات في التقرير الإجمالي مختلفة تماماً عن البيانات والإحصاءات في التقرير المفصل، مما يؤدي إلى عدم فهم الرسالة أو صعوبة فهمها، وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى أن بعض القائمين بالاتصال يتصور أن مجرد نشر الكلمات يؤدي إلى إحداث الاتصال، ولكن من الملاحظ أن هذا غير حقيقي، حيث أن الاتصال لا يتحقق إلا في حالة واحدة فقط، وهي أن تكون المعاني الخاصة بالرسالة مفهومة، وأن الجمهور المستهدف يفهم الرسالة بنفس المعنى الذي يقصده المصدر.

جـ- معوقات لها صلة بطبيعة عملية الاتصال:

يوجد العديد من المعوقات التي لها صلة بطبيعة عملية الاتصال بإدارة رياض الأطفال، من هذه المعوقات ما يلي:

- غموض الهدف من الاتصال:

تقوم أحياناً مديرة الروضة بعقد اجتماع مع المعلمات أو أولياء الأمور، ويبدأ الاجتماع من غير جدول للاجتماع، أو عدم وضوح الأهداف الأساسية من هذا الاجتماع بالنسبة للمعلمات أو أولياء الأمور، وبالتالي ينتهي الاجتماع بدون الوصول إلى نتائج محددة منه، هذا بالإضافة إلى أنه في بعض الأحيان يستغرق

الاجتماع أكثر من الوقت المحدد له نظراً لعدم تحديد الأهداف له، وبالتالي يترتب عليه عدم فهم الرسالة.

- **قصور الإمكانات الاتصالية:**

من الواضح أن الإمكانات الاتصالية وتوافرها تلعب دوراً واضحاً وهاماً في نجاح عملية الاتصال، ولهذا فإن معوقات الاتصال بإدارة رياض الأطفال ترجع إلى قلة الإمكانات الاتصالية مثل عدم وجود هاتف بالروضة عدم وجود أجهزة كمبيوتر وآلة تصوير، عدم وجود سكرتارية وخدمات معاونة مما يقلل من عملية الاتصال.

- **تباين الخبرة بين مديرة الروضة والجمهور المستقبل للرسالة:**

ترجع معوقات عملية الاتصال إلى عدم وجود خبرة مشتركة بين مديرة رياض الأطفال كمصدر للاتصال، والجمهور المستقبل (سواء كان هذا الجمهور معلمات أو أولياء أمور أو أطفال) هذا بالإضافة إلى عدم معرفة المعتقدات الاجتماعية للجمهور المستقبل من قبل مديرة الروضة الأمر الذي يترتب عليه إعاقة عملية الاتصال.

- **تباين الاتجاهات والقيم:**

من معوقات عملية الاتصال اختلاف اتجاهات الأفراد وقيمهم، حيث أنه نتيجة اختلاف اتجاهات الأفراد وقيمهم تتأثر المعاني المقصودة في الاتصال بين المرسل والمستقبل، وتعطي معاني غير مقصودة، وبالتالي تتعثر عملية الاتصال ولا يتحقق الهدف المقصود منها.

- **تباين المستوى الثقافي بين المرسل والمستقبل:**

قد تستخدم مديرة رياض الأطفال عبارات أو رموز نابعة من مستوى ثقافي معين لا تتناسب مع المستوى الثقافي للجمهور المستقبل، وفي هذه الحالة ينعدم

التفاعل والتواصل بين المديرة والجمهور وبالتالي لا يتحقق الهدف من عملية الاتصال.

- اختلاف الانطباعات والآراء المسبقة:

إنه نظراً لتباين واختلاف المفاهيم والانطباعات والتصورات بين مديرة الروضة والجمهور المستقبل، حيث أنهم يفهمون الرسائل التي يتلقونها بأشكال مختلفة بحيث يبني على مواقف وأحكام مسبقة، وبالتالي تقل فرص التأثير في سلوكهم، ولا يتحقق الهدف من عملية الاتصال.

- حجم الروضة:

قد يكون حجم الروضة من الأسباب التي لا تتيح الفرصة للمعلمات والأطفال وأيضاً أولياء الأمور للتواصل مع مديرة الروضة أو العكس الأمر الذي يترتب عليه تحريف للرسالة وعدم فهمها لقلة الانتباه أو عدم التركيز فيها، وبالتالي لا تتحقق عملية الاتصال.

الفصل الخامس

الإشراف

الإشــراف

مفهوم الإشراف:

يعد الإشراف من وظائف الإدارة التي لها أثر بالغ في الارتقاء بمستوى العاملين في المؤسسة التربوية، ولهذا يرى بعض المربين أن الإشراف يقصد به عملية تحسين المدرسة عن طريق التعلم.

ويقصد به هنا قيام إدارة الروضة بالإشراف على سير البرامج التربوية بالروضة، وكذلك تنفيذ الأنشطة المختلفة، ومواجهة ما يقابلها من عمليات تحول دون تحقيق أهدافها.

فالإشراف يعنى تزويد أفراد مجتمع الروضة بالإرشادات والمعلومات اللازمة لتنفيذ أنشطة الروضة المختلفة، هذا بالإضافة إلى أنه يعنى الرقابة الإدارية، وإلزام العاملين بالمهام والزمن المحدد لانجازها، أي الأداء الجيد ضمن الزمن المحدد.

أهمية الإشراف:

يحظى الإشراف بإدارة رياض الأطفال بأهمية خاصة عن بقية إدارة مراحل التعليم الأخرى وتتمثل هذه الأهمية في الآتي:

- العمل على تعميق شعور المعلمات العاملات بالروضة بالانتماء للجماعة التي تعمل معها. فالإشراف يعمل على أيجاد مناخ للعلاقات الإنسانية التي تظهر قيمة كل فرد ودوره ورأيه، ومشاركة جميع العاملين في البرامج التربوية مما يؤدى إلى الارتقاء بمستوى الروضة.
- العمل على توضيح وزيادة فهم المعلمات العاملات بالروضة لخصائص نمو الأطفال المختلفة واحتياجاتهن، وكيفية إشباع هذه الاحتياجات،

ومساعدتهن على حل المشكلات التي تواجههن وتعميق خبراتهن بميول الأطفال واهتماماتهن وتوضيح الأساليب التي تعمل على تنميتها.

- المساهمة في تحليل الصعوبات الخاصة بتربية الطفل، والتي تواجه المعلمات أثناء قيامهن بالعمل معهن بالروضة.
- العمل على زيادة فهم المعلمات لأهداف العملية التربوية للطفل بصفة عامه، وأهداف الروضة التي يعملن بها بصفة خاصة، وأهمية تحقيق هذه الأهداف.
- المساهمة في مساعدة المعلمات بالروضة على معرفة المعوقات التي تقف أمام تحقيق أهداف الروضة، وكيفية التغلب على هذه المعوقات والعمل على حلها.
- العمل على فهم البرنامج التربوي للأطفال بالروضة، ومعرفه وسائل تحقيقه، وكيفية تقييم البرنامج ومدى تحقيق أهدافه.
- المساهمة في تعريف المعلمات بأحدث المستجدات في ميدان تربية الطفل، وكيفية الإفادة منها في تربية أطفال الروضة.
- التأكد من أن العمل بالروضة يسير وفقاً للخطة الموضوعة والتنظيم المحدد والتعليمات والقرارات واللوائح.
- تقييم قدرة ودرجة وإتقان المعلمات لأعمالهن وأيضاً العاملين بالروضة، من أجل التعرف على حاجاتهن إلى التدريب.
- توفير بيئة ومناخ العمل التربوي المناسب الذي يساعد على أطلاق القدرات الإبداعية للعاملين بالروضة.
- العمل على أيجاد التوافق بين جهود العاملين بالروضة للعمل الجماعي، وتكثيف جهودهم لتحقيق أهداف الروضة.
- العمل على أحداث التغيير الشامل في الموقف التربوي بأكمله وذلك من خلال:
  - تعديل البرنامج التربوي من أجل إشباع حاجات الأطفال الضرورية.

- تعديل أساليب التربية للطفل بما يتناسب مع مستوى الأطفال.
- مراعاة الفروق الفردية بين الأطفال.
- دراسة البرنامج التربوي من أجل معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف فيه وذلك من أجل وضع أهداف جديدة أو حلول جديدة لمشكلات تربية الطفل.

أهداف الإشراف الفني في الروضة :

إن هناك العديد من أهداف الإشراف الفني في الروضة من أهمها:

- أنه يساعد معلمات الروضة على تفهم أهداف الروضة، فمن المعلوم أن وضوح الهدف يعد عاملاً هاماً في القيام بالعمل الصحيح للوصول إليه وتحقيقه، فوضوح الهدف ومعرفته يساعد على حسن اختيار الوسائل الجيدة التي يمكن أن توصل إليه هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يحمي المعلمات من التخبط في العمل، ويوضح الأنشطة المختلفة التي يمكن أن يؤخذ بها لتحقيقه.
- أنه يساعد معلمات الروضة على الوصول إلى أفضل الأساليب التي تساعدهن على تحقيق أهداف الروضة، وأهداف تربية الطفل، هذا بالإضافة إلى أنه يساعد المعلمات على حل ما يواجههن من عقبات وصعوبات في العمل.
- يساهم الإشراف الفني في تحقيق التعاون بين معلمات الروضة، والعاملين بإدارتها ليكونوا فريق عمل من أسرة واحدة من أجل تحقيق غاية واحدة، وتشجيعهم على أن علاقتهم ببعضهم علاقات إنسانية، وأن تعاونهم يعد من أول مقومات نجاحهم جميعاً في تحقيق الأهداف المنشودة.
- يعمل الإشراف الفني على تعريف معلمات الروضة بالطرق التربوية الجديدة في تربية الطفل، وأيضاً الاتجاهات التربوية الحديثة، فالإشراف الفني يفتح أمام المعلمات آفاقاً جديدة، ويدفعهن إلى التجديد ومسايرة التطور حتى تتمشى الطرق التي يتبعونها في تربية الطفل مع أحدث الأساليب التربوية، هذا

بالإضافة إلى تشجيعهن على القراءة والإطلاع والارتقاء بمعلوماتهن، ومتابعة كل جديد ومستحدث في مجال تربية الطفل.

- تشجيع معلمات الروضة على التفكير العلمي السليم في تربية الطفل، والقيام بتجريب بعض الطرق التربوية الحديثة في تربيته، والاستفادة من نتائجها.
- يعمل الإشراف الفني على اكتشاف مواهب واستعدادات المعلمات، والعمل على تنميتها من خلال الإرشاد والتدريب، والاستفادة من هذه المواهب في الأنشطة التربوية المختلفة بالروضة.
- يساعد المعلمات على حسن استخدام الوسائل التعليمية، وإرشادهن إلى وسائل تعليمية حديثة، وإلى طرق إنتاجها وكيفية استعمالها بشكل جيد حتى تتحقق الأهداف المرجوة منها.
- مساعدة معلمات الروضة على دراسة البرنامج التربوي لأطفال الروضة بهدف تحسينه وتطويره، والقيام بتسجيل الملاحظات ودراستها دراسة واعية تتيح لهن فرصة النمو المهني في مهنتهن.
- يساعد الإشراف الفني معلمات الروضة علي معرفة العوامل التي تعوق عملية تربية الطفل سواء ما يتعلق بالطفل أو ما يتعلق بالروضة، أو ما يتعلق ببيئة الطفل وما فيها من عوامل تؤثر على الطفل تأثيراً سيئاً سواء لأسباب أسرية أو إسباب صحية الأمر الذي تحتاج دراسته إلى معاونة إدارة الروضة.
- مساعدة معلمات الروضة على فهم أطفال الروضة فهماً صحيحاً ومعرفة احتياجاتهم وخصائص نموهم، ومعرفة مشكلاتهم اليومية، وأفضل الطرق لعلاج مشكلاتهم.

- مساعدة معلمات الروضة على تحليل الصعوبات التي تعترضهن في عملية تربية الطفل، وخاصة التي تتعلق باكتساب الأطفال المهارات العقلية أو المهارات اليدوية، ومساعدتهن على حل هذه الصعوبات.
- مساعدة معلمات الروضة على تقويم أطفال الروضة والتعرف على مستوياتهن

أسس ومبادئ الإشراف الفني:

إن الإشراف الفني بإدارة الروضة يقوم على مجموعة من الأسس والمبادئ من أهمها:

- احترام العاملين بالروضة، ينبغي على مديرة الروضة معاملة المعلمات والعاملين بالروضة باحترام وذلك من خلال الأساليب التالية: الاهتمام بالمشكلات التي تواجه المعلمات وأيضاً العاملين بالروضة سواء كانت هذه المشكلات تربوية أو شخصية وغيرها، الأمر الذي يدفع جميع العاملين إلى العمل بجد، مراعاة رغبة المعلمات ووضعها موضع التقدير والاحترام، إتاحة الفرصة للمعلمات للتعبير عن أفكارهن وأخذ هذه الأفكار والملاحظات في الاعتبار، إشاعة الطمأنينة في نفوس المعلمات والعاملين بالروضة وشعورهن بالأمن والأمان، تشجيع الأنشطة الاجتماعية بالروضة، وإقامة الحفلات من أجل توثيق الروابط الإنسانية والأخوية بين العاملين بالروضة وتوثيق علاقاتهم مع بعض، هذا بالإضافة إلى المعاملة المهذبة مع المعلمات والعاملين بالروضة مما يحفزهم للعمل بطريقة تلقائية.
- التعاون، أن تقوم مديرة الروضة بتشجيع المعلمات والعاملين بالروضة على التعاون فيما بينهم في العملية التربوية بالروضة، وأن يشعر كل فرد في الروضة بأنه عضو عامل في جماعة، ودفع جميع العاملين بالروضة من الوقوع في الخطأ، وتوفير الوقت والجهد الأمر الذي يترتب عليه حماس العاملين بالروضة للعمل وتحمل المسئولية وشعور كل فرد منهم بأنه مسئول عن هذا العمل.

- المناقشة، ويقصد بذلك أن تقوم مديرة الروضة باعتبارها مشرفة فنية باشراك جميع العاملين بالروضة من معلمات وعاملين في تبادل وجهات النظر، وإبداء رأيهن عند بحث أي مشكلة تواجه العملية التربوية بالروضة بطريقة تعتمد على المناقشة القائمة على الإقناع والاقتناع، ولنجاح ذلك فأن هذا يتطلب تحديد الموضوعات التي تكون فيها المناقشة، وأن يطلع جميع العاملين بالروضة على هذه الموضوعات قبل مناقشتها بوقت كاف لدراستها، وتوفير الجو الصالح للمناقشة من أجل إشاعة الطمأنينة بين الأفراد، تقدير رأي كل فرد، وأن تصغي المديرة إلى كل الآراء بصدر رحب، والوصول إلى القرار والحلول عن طريق الأغلبية.
- تشجيع الإبداع والابتكار، من عوامل تطوير العملية التربوية بالروضة وتحسينها، هو أن يقوم العاملون بالروضة بالبحث والتجريب والتفكير السديد للوصول إلى كل مستحدث وجديد سواء في أرائهم أو عملهم، ومن هنا يمكن القول إن مديرة الروضة يمكنها أن تنمي الابتكار والإبداع عند المعلمات بالروضة وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهن بالتفكير الحر، ومشاركتهن في تحسين أهداف الروضة، والبرنامج التربوي، وأساليب تربية الطفل، كما أنه عليها أن تشجعهن على التجريب، وأن تبث فيهن الشعور بالثقة بأنفسهن، وعدم إملاء التعليمات والأوامر عليهن، وأن تبعدهن عن التقليد والتقيد بحرفية اللوائح والقرارات، الاعتراف بالجهود التي يبذلونها، وقدراتهم وتعاونهم، مما يترتب عليه الارتقاء بمستوى العملية التربوية بالروضة.
- المرونة، ويقصد بها تشجيع مديرة الروضة للمعلمات والعاملين بالروضة علي قابليتهم للتكيف مع المواقف المتغيرة بالروضة، وهذا يتطلب من المديرة مراعاة الفروق الفردية بين المعلمات والعاملين في الروضة، الإيمان بحرية تفكيرهم،

وأيضا العمل الفردي والعمل الجماعي، وهذا يعني انه يمكن تعديل الخطة الموضوعة، وإعادة النظر فيها حتى تواجه المواقف الجديدة والمتغيرة

- أتباع الأسلوب العلمي في البحث والتفكير، يجب على مديرة الروضة تبصير المعلمات بالروضة بأساليب البحث العلمي، كما يجب عليها أن تساعدهم على استخدامها من أجل الوصول إلى تحسين وتطوير تربية الطفل إلى أفضل مستوى، وهذا يتطلب أن تكون مديرة الروضة ملمة إلماماً كافياً بأساليب البحث العلمي وطرقه ووسائله.

مهارات مديرة الروضة كمشرفة :

هناك العديد من المهارات التي يتطلب توافرها في مديرة الروضة عند قيامها بالإشراف، هذه المهارات متعددة ومتنوعة نتيجة لارتباطها بمجالات مختلفة ومتعددة من هذه المهارات ما يلي:

- المهارات المتعلقة بتطوير البرنامج التربوي بالروضة:

هناك بعض المهارات التي يجب توافرها في مديرة الروضة عند قيامها بتطوير البرنامج التربوي بالروضة من هذه المهارات ما يلي:

- مهارة تقدير القيم التربوية للخبرات التي يمر بها الأطفال، وأيضاً الأنشطة التربوية للخبرات التي يمر بها الأطفال، وأيضاً الأنشطة التربوية التي يمارسها الأطفال بالروضة.
- مهارة إعداد الأنشطة التربوية لمقابلة احتياجات موضوعات البرنامج التربوي من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى البرنامج التربوي لتحقيقها.
- مهارة تقدير مدى فعالية الإشراف في التنمية المهنية للمعلمات بالروضة والارتقاء بمستواهن المهني والفني.

- مهارة الحكم على الموضوعات التي يحتويها البرنامج التربوي بالروضة ومدى مناسبتها.
- مهارة تنظيم الأنشطة التربوية المختلفة بالروضة حتى لا يحدث تعارض بينها أثناء ممارسة الأطفال لها.
- مهارة إثراء البرنامج التربوي بالروضة، بإضافة بعض الموضوعات الحديثة والتي تلبي احتياجات تربية الطفل.
- مهارة تقدير الخدمات التربوية التي تقدم للأطفال وتشبع احتياجاتهم وميولهم.
- مهارة ترتيب الأجهزة والأدوات المتوفرة بالروضة لتحقيق أقصى استفادة ممكنة منها.
- مهارة الاتصال بالإدارات الأعلى سواء الإدارة التعليمية أو إدارة رياض الأطفال أو إدارة التوجيه الفني عن البرنامج التربوي بالروضة.

- مهارات متعلقة بالأطفال:

يوجد بعض المهارات التي يجب توافرها في مديرة الروضة بالنسبة للإشراف على الأطفال، من هذه المهارات ما يلي:

- مهارة وضع طرق سهلة وميسرة لجميع البيانات والمعلومات المختلفة عن الأطفال كالحضور والغياب، وتسجيل البيانات وتفسيرها وإيجاد حلول لها.
- مهارة الاتصال بأولياء أمور الأطفال، واختيار الزمن المناسب لمقابلتهم، ومناقشتهم في بعض القضايا التي تهم أبنائهم.
- مهارة تنسيق الخدمات الإشرافية وربطها بالبرنامج التربوي ونظام تربية الطفل بالروضة.
- مهارة دراسة مستويات الأطفال وتحليلها وتفسيرها، ووضع حلول للمستويات الضعيفة.

- مهارة تكييف البرنامج التربوي للظروف الطارئة والمستحدثة في مجال البيئة المحيطة بالروضة، مما يجعل البرنامج مرناً، مستجيباً في كل الظروف والأحوال التي تطرأ.

- مهارات متعلقة بالعاملين في الروضة:

هناك بعض المهارات التي يجب توافرها في مديرة الروضة عند القيام بالإشراف على العاملين بالروضة، من هذه المهارات ما يلي:

- مهارة معرفة احتياجات العاملين بالروضة والتعبير عنها وكيفية مواجهتها والعمل على إشباعها.
- مهارة تقييم وتحليل التوصيات الصادرة عن العاملين بالروضة، والاستفادة منها في تحسين وتطوير العملية التربوية بالروضة للارتقاء بمستواها وتحقيق أهدافها.
- مهارة تقدير مستوى كفاية العاملين بالروضة في أدائهم لأدوارهم المنوطة بكل واحد منهم للارتقاء بمستوى العمل في الروضة.
- مهارة التعرف على مظاهر الرضا عن العمل بالروضة بين العاملين بها، وتدعيم ذلك حتى يتم تحفيزهم للمزيد من العمل.
- مهارة تحديد وتوضيح واجبات ومسئوليات كل فرد من العاملين بالروضة حتى يتسنى لكل واحد منهم معرفة المطلوب منه بالتحديد والقيام به.
- مهارة التعرف على احتياجات النمو المهني للعاملين بالروضة، والعمل على تلبيتها بالوسائل المختلفة المكنة للارتقاء بمستواهن المهني والوظيفي.
- مهارة التعرف على ميول العاملين بالروضة واهتماماتهم، والاستفادة منها في العمل بالروضة.

- مهارة التعرف على بيانات العاملين بالروضة وتحليلها، ومهارة الحكم على قيمة هذه البيانات.
- القدرة على الإقناع، وإدارة النقاش والتعبير عن الآراء، واحترام آراء الآخرين.
- مهارة دقة الملاحظة.

- مهارات متعلقة بالروضة:

توجد بعض المهارات التي يجب توافرها في مديرة الروضة عند قيامها بالإشراف على الروضة، من أهم هذه المهارات ما يلي:

- ترجمة البرنامج التربوي بالروضة إلى خطة واقعية وقابلة للتنفيذ
- الإشراف على برنامج الصيانة في الروضة، والقدرة على اختيار العاملين في هذا البرنامج والحكم على كفايتهم.
- تقويم الخطط التربوية المختلفة بمؤسسات تربية الطفل، والحكم على كفايتها
- إعداد برنامج عملي يمكن تطبيقه للأمن والسلامة في الروضة.

- مهارات متعلقة بالتنظيم:

هناك بعض المهارات التي يجب توافرها في مديرة الروضة عند قيامها بالإشراف على عملية التنظيم، من أهم هذه المهارات ما يلي:

- تفويض بعض المسئوليات للعاملين في الروضة، واختيار المناسب منهم لتفويضه
- التصرف السريع لاستمرارية الروضة في أداء وظيفتها، ويتم ذلك من خلال اكتشاف أي خلل في عملية التنظيم بالروضة.
- إعداد التقارير وتقديمها إلى إدارة رياض الأطفال، والقيام بعرضها بوضوح وشفافية في الوقت المناسب.
- عمل الترتيبات التنظيمية التي تسهل تنفيذ الخطة الموضوعة للعمل بالروضة.

- تفسير الاحتياجات التربوية للروضة في ضوء الإمكانات المتاحة

- مهارات متعلقة بالشئون المالية والإدارية:

هناك بعض المهارات التي يجب توافرها في مديرة الروضة عند قيامها بالإشراف على الشئون المالية والإدارية من هذه المهارات ما يلي:

- مهارة العمليات الآلية الخاصة بحساب ميزانية الروضة
- اتباع الطرق السليمة في حل القضايا المالية بالروضة
- وضع نظام جيد للسجلات بالروضة والملفات بحيث تكون سليمة ودقيقة ويمكن الرجوع إليها في أي وقت.
- فهم الاستمارات الخاصة بالمشتريات والعمليات المتعلقة بها.

مسئوليات مديرة الروضة في الإشراف:

ويقصد بالإشراف هنا أن تقوم مديرة الروضة بالإشراف على سير البرامج التربوية بالروضة، وكذلك تنفيذ الأنشطة المختلفة، ومواجهة ما يقابلها من عقبات تحول دون تحقيق أهدافها.

وهناك العديد من المجالات في العملية التربوية التي تشرف عليها مديرة الروضة، وأكد هذا بعض الباحثين أن مديرة الروضة تشرف على أنواع مختلفة من الأنشطة، مثل:

- المنهج وتطوير وتحسين وتقويم البرنامج.
- برامج الأنشطة المختلفة سواء داخل الروضة أو خارجها.
- تسجيل وحساب العمل
- الإنشاءات العامة

ولكن البعض حدد المجالات التي يشرف عليها المدير في الآتي: الناحية الإدارية، الحياة الاجتماعية في المؤسسة التربوية، رفع مستوى العملية التربوية بالمؤسسة التربوية.

وانطلاقاً من ذلك يمكن القول أن هناك العديد من المسئوليات الإشرافية التي تقوم بها مديرة الروضة من هذه المسئوليات ما يلي:

- أن تقوم مديرة رياض الأطفال بزيارات إشرافية ومنظمة لتطلع بنفسها على مواقف التربية وما يزود به الأطفال من معلومات تربوية.
- أن تمكث في القاعة فترة طويلة وكافية لتحصل على صورة مناسبة عن المواقف التربوية.
- لا تتدخل في نظام العمل في القاعة أثناء زيارتها الإشرافية
- أن توحي للمعلمات بالثقة والصداقة واستعداداتهن أثناء زيارة القاعة.
- لا تشرف على تربية الطفل في القاعات فقط، ولكن تشرف على الأنشطة الأخرى
- تقوم بترتيب دليل منظم به شرح للدروس المختلفة من أجل الفائدة للمعلمات
- توفر الأدوات التعليمية المناسبة والكتب المهنية ليستخدمها المعلمات.
- أن تقوم بعقد لقاءات مع المعلمات لتوحي لهن وتستثير فكرهن التربوي
- أن تستخدم الأسلوب الديمقراطي في المناقشة في هذه اللقاءات والاجتماعات.
- أن تقوم من خلال إشرافها على حجرة الدراسة بالبحث عن المشكلات الموجودة بها.

ويمكن أن يضاف إلى المسئوليات الإشرافية السابقة لمديرة الروضة، بعض المسئوليات الأخرى والتي حددها بعض المربين في الآتي:

- عمل الترتيبات الخاصة بالروضة عند بدء العام الدراسي الجديد.

- الإشراف على عمل الجدول اليومي للروضة.
- الإشراف على تنفيذ السياسة العامة للعمل بالروضة بعد وضعها.
- أن تقوم بمناقشة التوجيهات بشأن الوسائل التي تساهم في تطوير مستوى الروضة.
- أن تقوم بالإشراف على عمل المعلمات، والوقوف على تقدمهن المهني.
- أن تقوم بمناقشة المعلمات في المشكلات التي تواجه عملهن.
- الإشراف على انضباط العمل في الروضة.
- أن تقوم بالإشراف على ميزانية الروضة، وتنظيم بنود الصرف داخلها وخارجها.
- أن تقوم بالإشراف على تنفيذ المناهج بالروضة.
- أن تقوم بتحديد الوسائل والأنشطة التي تحقق أهداف مناهج الروضة.
- الإشراف على تحسين وتطوير مناهج الروضة بعد أن تقوم بتقويمها.
- الإشراف على تحسين وفاعلية طرق تربية الطفل بالروضة.
- الإشراف على توزيع المعلمات على الفصول طبقا لقدراتهن ومستوى أدائهن.

وانطلاقا من ذلك يمكن القول أن الجانب الإشرافي يعد أحد مسئوليات مديرة الروضة الذي له أهمية خاصة، وأكد ذلك بعض المربين حيث يرى أن الإشراف يعد أكثر أهمية وخطورة من الجانب الإداري لما يتطلبه من مهارات وكفايات خاصة تتطلب إعداد وممارسة وتنمية مستمرة ليبقى المدير قادراً على تأديته بفاعلية وكفاية، ولهذا فإن تدريب مديرات رياض الأطفال قبل بداية العام الدراسي يؤدي إلى تحسين قدراتهم في مجالات عديدة، من أهمها الإدارة الفعالة والإشراف الجيد.

ومن أجل نجاح مديرة إدارة رياض الأطفال في مسئولياتها الإشرافية فإن هذا يتطلب منها ما يلي: أن تكون ملتزمة بدرجة كبيرة، وأن تكون قوية الملاحظة، وأن تتميز بالدقة، وأن تمتلك طاقة خلاقة لا تنفذ، وأن تقوم بالمرور المستمر على العاملات بالروضة من أجل التطوير البناء الذي يحقق النمو الأفضل للأطفال، والعمل على تربية الأطفال التربية السليمة سواء في الروضة أو الأسرة.



الفصل السادس

التقويم

التقويم

مفهوم التقويم:

يعد التقويم عملية أساسية في العملية الإدارية، حيث أنه يقع على عاتق الإدارة مهمة تقويم العمل بالمؤسسات التربوية بمختلف مجالاته، وقد عرف كثير من الباحثين والمربين التقويم ومن هذه التعريفات ما يلي

التقويم هو عبارة عن عملية منظمة هادفة مستمرة تتضمن ثلاث نشاطات، هي القياس ،وإصدار حكم، ثم تعديل أو تغيير أو تثبيت السلوك.

ويقصد بالتقويم هنا قيام مديرة الروضة بتقويم الجهود التربوية المتبادلة لكي تتحقق أهداف الروضة بهدف الكشف عن القرب أو البعد من هذه الأهداف، وحتى تكون على بصيرة بمدى النجاح الذي تحققه وتدعمه، والجوانب التي لم تتحقق، والعمل على معرفة أسباب عدم تحقيقها والقيام بها.

ولتحقيق ذلك فإن هذا يتطلب معلومات دقيقة، ومعرفة الكثير عن العاملين والأطفال، وإخلاص العاملين لوظيفتهم، وأن يكون ذلك واضحاً طوال الوقت، إذا الإدارة مسئولة عن فاعلية التقويم الشامل لجميع جوانب العمل التربوي سواء في ذلك ما يتعلق بالعاملين أو الأطفال أو المناهج أو مستوى التحصيل.

وفى ضوء ذلك يمكن القول أن التقويم أساس مهم من أسس العمل الإداري، فهو ذو أهمية كبيرة كعملية من عمليات إدارة الروضة، فهو يعد أحد الوسائل التي يتم عن طريقها تحقيق العديد من الأهداف.

أهداف التقويم في الروضة:

يوجد نوعان من أهداف التقويم، أهداف خاصة، وأهداف عامة، فالأهداف الخاصة هي الأهداف القريبة، وهى التي لها صلة بعملية التقويم مباشرة، أما

الأهداف العامة فهي الأهداف البعيدة، وهى التي تتصل بالتقويم اتصالا غير مباشر، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

أ- الأهداف الخاصة:

هناك العديد من الأهداف الخاصة للتقويم من أهمها: -

- أنه يحدد الدور الذي قامت به إدارة الروضة في تحقيق أهدافها، وإلى أي مدى وصلت في هذا الموضوع من حيث نمو الأطفال وتقدمهم، ومدى نجاح المعلمات في عملهن، وبيان نواحي القوة والضعف في البرنامج التربوي بالروضة،وأوجه الأنشطة التربوية، والإمكانات المادية المتاحة.
- القيام بتشخيص المشكلات والصعوبات التي واجهت تربية الأطفال في الروضة والمشكلات التي واجهت المعلمات في عملهن، والصعوبات التي واجهت الروضة ككل بصفة عامة.
- تقديم الاقتراحات لحل هذه المشكلات التي تم تشخيصها، وتحسين العملية التربوية بالروضة وذلك بتذليل العقبات التي واجهت تربية الأطفال، وحل المشكلات التي واجهت المعلمات أثناء العمل بالروضة، إعادة النظر في البرنامج التربوي بالروضة وتعديله، تعديل الأساليب التربوية بالروضة والأنشطة التربوية وغير ذلك من جوانب العمل التربوي بالروضة.
- متابعة الحلول التي تم عملها لمواجهة الصعوبات والمشكلات بالروضة، لمعرفة مدى التحسن الذي وصلت إليه الروضة بعد وضع الحلول المقدمة للتغلب على المشكلات، وتمهيد السبيل للوصول إلى الأهداف المنشودة لنمو الأطفال وتربيتهم.

ب – الأهداف العامة:

يوجد العديد من الأهداف العامة للتقويم وهي: -

- تمهيد الطريق للسير الصحيح في العملية التربوية للطفل في طريق مأمون بعيدا عن الصعوبات والمشكلات.
- يوضح مدى التقدم الذي أحرزته الروضة، ومدى ما حققته المعلمات في عملهن، ومدى ما بلغه الأطفال من تقدم في تربيتهم.
- يوضح أسباب نجاح العملية التربوية وتدعيمها، وأسباب الإخفاق فيها وكيفية معالجتها.
- يوضح الأهداف لأنه بدون معرفة الأهداف الصحيحة، تصعب معرفة النتائج التي تم تحقيقها.
- يساعد على توجيه جهود العاملات بالروضة نحو تحسين العملية التربوية بالروضة والارتقاء بمستواها من خلال تدعيم الجوانب الإيجابية في العملية التربوية.
- يساعد التقويم على وضع كل فرد في العمل والمكان اللذين يناسبانه ويتفقان مع كفايته وقدراته.
- يجعل معلمات الروضة على بينة من نمو الأطفال واحتياجاتهم واستعداداتهم، كما يساعد على كشف مواهبهم وقدراتهم.
- يعمل التقويم على الارتقاء والنمو المهني بمستويات معلمات الروضة.
- يساعد التقويم على أحداث تغذية راجعة.
- يساعد التقويم العاملين بالروضة على التخطيط التعاوني في العملية التربوية للأطفال أو غيرها من العمليات المتصلة بالحياة العامة.

- يعمل التقويم على إقامة العلاقات على أساس سليم بين الروضة والجهات التي تتعامل معها مثل أولياء الأمور، أفراد المجتمع المحلي، الإدارة التعليمية، مديرية التربية و التعليم وغيرها.

شروط التقويم: -

ينبغي أن يتوفر في التقويم بالروضة بعض الشروط التالية: -

- أن يتم تقويم الروضة في ضوء أهدافها المحددة والمنصوص عليها.
- أن يعطى التقويم صورة واضحة وشاملة لكل جوانب العملية التربوية بالروضة.
- أن يكون هناك استمرارية لتقويم برامج الروضة.
- أن تشترك جميع العاملات بالروضة في التقويم بالإضافة إلى العاملين بالإدارة التعليمية لإدارة رياض الأطفال، وهذا يعنى عدم انفراد مديرة الروضة بالتقويم وحده دون مساعدة الآخرين.
- الاستعانة بأدوات صالحة للتقويم، وأن تقيس ما يراد قياسه، وأن تكمل بعضها بعضا.

أسس التقويم: -

هناك مجموعة من الأسس التي يقوم عليها التقويم، ينبغي على إدارة الروضة مراعاتها حيث لا تكون عملية التقويم صحيحة ومحققه لأهدافها إلا إذا روعيت *هذه الأسس وهي: -*

- تحديد الأهداف، وهذا يعنى أن تكون هناك خطة واضحة المعالم ومحدده تحديداً دقيقا في ضوء أهداف معينة من أجل تحقيقها، وهذا يتطلب من إدارة الروضة تحديد ما تريده من معلومات وبيانات، معرفة الجوانب التي تريد تقويمها، معرفة التوقيت المناسب للتقويم ،ومعرفة كيفية استخدام هذه البيانات، القيام بتسجيل النتائج للاستفادة منها في التوقيت المناسب.

- الشمول، ويقصد بالشمول هنا ألا يقتصر التقويم على جانب واحد من جوانب الشئ الذي يقوم، وإنما لابد من تقويم كل جوانبه، فمثلاً عند تقويم الطفل ينبغي أن يكون التقويم شاملاً جميع جوانب نموه الجسمي والعقلي والاجتماعى والوجداني، وتقويم ميوله واستعداداته ومهاراته وتفاعله الاجتماعى وأنماط سلوكه، كما يشمل التقويم أيضاً المؤثرات الموجودة بالروضة وأثرها عليه، وأيضاً يشمل التقويم المؤثرات الاجتماعية والعوامل البيئية التي يتأثر بها الأطفال خارج الروضة.

وعند تقويم معلمة الروضة ينبغي أن يكون التقويم شاملاً أعمالها في جميع النواحي، شخصيتها، عملها داخل الفصل، دورها خارج الفصل، علاقتها بزميلاتها، علاقتها بإدارة الروضة، علاقتها بأولياء الأمور، علاقتها بالأطفال، ميولها واتجاهاتها ومهارتها، الأنشطة العلمية والاجتماعية التي تمارسها.

- الموضوعية، تعد الموضوعية أحد العناصر الأساسية في عملية التقويم، والغرض منها إبعاد الذاتية أو التحيز الشخصي لموقف معين عند التقويم حتى لا يؤثر ذلك في النتائج التي يتم الحصول عليها، وهذا يتطلب من إدارة الروضة استخدام أدوات ووسائل موضوعية في جمع البيانات، وتحليلها وتفسيرها، وعدم التحيز إلى جانب معين، فالموضوعية تدخل في جميع خطوات عملية التقويم، فكلما كان التقويم موضوعياً، وتم استبعاد العامل الذاتي أو الشخصي منه، كلما كان تقدير النتائج وقياس الأعمال أقرب إلى الدقة ولا تقبل الشك أو الجدل.
- الدقة، ويقصد بالدقة هنا أن تكون أدوات التقويم ووسائله صادقة وثابتة في صدقها، وفى ذات الوقت عملية مطابقة للواقع، وأن تكون أيضاً قادرة على

تشخيص نواحي الضعف والعمل على علاجها العلاج الصحيح، كما يجب أن يكون القائمين بالتقويم يتصفون بالدقة.

- الاستمرارية، إن استمرارية التقويم عملية هامة وضرورية ولابد أن يصاحب العملية التربوية خطوة بخطوة،وهذا يعنى أن عملية التقويم يجب أن تسير مع العملية التربوية من البداية إلى النهاية، فهي تبدأ عند تحديد الأهداف، ووضع الخطط، وتستمر مع تنفيذ هذه الخطط بالوسائل المختلفة، فتجمع البيانات التي تدل على مدى تحقيق هذه الأهداف، ثم تتم عملية تقدير النتائج التي ترصد وتفسر، ثم وضع التحسينات اللازمة في ضوء هذا التفسير الأمر الذي يجعل عملية التقويم عملية مستمرة، فالتقويم المستمر يعمل على كشف نقاط الضعف أو القصور، والعمل على علاجها قبل أن تتراكم أو تستفحل ويكون من الصعب علاجها.
- التعاون، أن عملية التقويم ليست حكراً على فرد بعينه، ولا ينبغي أن يستقل بها شخص معين، بل ينبغي أن يشترك فيها جميع العناصر المشاركة في العملية التربوية، فهي عملية تعاونية، فتقويم معلمة الروضة ليست وقفاً على مديرة الروضة فقط، وإنما يشترك معها الكثير في تقويمها مثل الموجه والموجه الأول وأولياء الأمور، وأيضاً تقويم الروضة يتطلب تعاون الجميع في هذه العملية موجه القسم، موجه الشئون المالية والإدارية، مديرة الروضة، المعلمات، العاملين في الروضة، أولياء الأمور، الأخصائي الاجتماعى، الأخصائي النفسي، وكل العناصر التي تسهم في العملية التربوية بالروضة.
- الاقتصاد، ويتضمن الاقتصاد في عملية التقويم الاقتصاد في الزمن والماديات، وهذا يعنى التوفير في الوقت والجهد والنفقات ،ومن الضروري مراعاة هذه

الجوانب، حيث أن الاقتصاد في هذه الجوانب يتيح للقائمين بإجراء التقويم والانتفاع منها في وجوه أخرى.

- التنوع، ويقصد به استخدام مجموعة من الوسائل في التقويم بحيث تكمل بعضها بعضا وعدم الاقتصار على وسيلة واحدة، فمثلاً عند تقويم البرنامج التربوي بالروضة فإنه من الصعب الاعتماد على وسيلة واحدة، وذلك لان البرنامج التربوي يتضمن أهدافاً متعددة ولقياس هذه الأهداف فإنه من الضروري توفر مقاييس خاصة لكل منها، حيث أن هناك أهداف معرفية، أهداف وجدانية، أهداف اجتماعية، أهداف صحية، لا يصلح مقياس واحد لقياسها، لهذا يجب أن تتنوع وسائل التقويم بحيث تشمل الاختبارات بأنواعها، أسلوب المقابلة، الملاحظة المقننة، الاستبيانات وغيرها حيث أن كل منها يكشف عن جانب من جوانب السلوك.

مراحل التقويم:

أن عملية التقويم تمر بعدة مراحل، الهدف منها هو عملية تنظيمية لخطوات العمل، ومن هذه المراحل ما يلي:

- المرحلة الأولى، تحديد الهدف، والغرض منه هو جعل من يقوم بالتقويم مدركاً لعمله، فيستطيع الإلمام بأبعاد المجال المراد تقويمه، والإلمام بكل ما يتعلق به من بيانات أو عوامل، الأمر الذي يترتب عليه الوصول إلى نتائج إيجابية للعملية التقويمية، فتحديد الهدف يجعل التقويم واضحاً لا غموض فيه، ويمنع اللبس والتأويلات غير الصحيحة التي لا تتمشى مع مدلول التقويم الصحيح، فعلي سبيل المثال تقويم طفل الروضة لا يتم إلا إذا كان هناك هدف واضح ومحدد من تقويمه وكذلك البرنامج التربوي، والأنشطة التربوية بالروضة، ومعلمة الروضة، كل هذه الجوانب لا يتم تقويمها كما ينبغي إلا إذا كانت

هناك أهداف محددة وواضحة من العملية التقويمية للوصول إلى نتائج سليمة وصحيحة، وبالتالي فإذا لم يكن هناك هدف أو أهداف محددة فإن التقويم يعطى نتائج غير صحيحة.

- المرحلة الثانية، تحديد أدوات التقويم ووسائله، وهذه المرحلة تعد من المراحل الهامة من مراحل التقويم، ففي هذه المرحلة يتم اختيار أدوات التقويم ووسائله بعد الدراسة والفحص بحيث تكون مناسبة لموضوع التقويم، وتحقيق الهدف المحدد، كما يتم تحديد واختيار وسائل تقويميه أخرى بديلة في حالة ما إذا تبين عدم صلاحية بعض الأدوات التي تم اختيارها، وهذه المرحلة (تحديد أدوات التقويم) يتطلب الاستعانة ببعض المختصين في التقويم من أجل الحصول على أفضل النتائج، وأيضاً ضرورة تدريب من يقوم بتطبيق هذه الأدوات واستخدامها الاستخدام الصحيح، والتأكد من سلامتها قبل القيام بتنفيذها، وأيضاً رسم خطة لتوقيت التطبيق، واستخراج النتائج.
- المرحلة الثالثة، تفسير النتائج، وهذه المرحلة تتم بعد مراجعة الأهداف المحددة والتي في ضوئها تم التقويم، ودراسة الواقع الراهن وتحليله، وتشخيص المجال الذي تم تقويمه بطريقة سليمة، وبعد أن يتم ذلك تقارن نتائج التقويم بالأهداف، وفى هذه الحالة إما أن يكون هناك أتفاق بين النتائج والأهداف المحددة أو عدم أتفاق بينها، فإذا اتفقت النتائج مع الأهداف دل ذلك على أن خطة العمل والتنفيذ يسيران في الاتجاه المرغوب، أما إذا لم تتفق النتائج مع الأهداف فهذا يدل على أن هناك خلل أو قصور في الخطة أو التنفيذ يتطلب التعديل أو التغيير من أجل تحقيق الأهداف المحددة.
- المرحلة الرابعة، المتابعة وهى تعد خطوة مهمة وضرورية للتقويم من أجل التأكد من تحقيق هدف معين أو أهداف معينة، وفى ضوئها يجب أن تحدد

طبيعة التعديل الذي يتطلب العلاج بعد التشخيص في المرحلة السابقة. والتعرف على نواحي القوة أو الضعف التي تكشف عنها عملية التشخيص، وبالتالي تدعيم جوانب القوة والاستزادة منها، وعلاج جوانب القصور والضعف حتى تصل إلي أحسن النتائج عن طريق التقويم، ومن الواضح أن عملية المتابعة تعد استمرارا لعملية التقويم ذاتها.

مسئوليات مديرة الروضة في التقويم: -

هناك العديد من المسئوليات التي تقع على عاتق مديرة الروضة في تقويم العمل التربوي بالروضة بكافة جوانبه ومجالاته المختلفة وهذه المسئوليات هي:

- التعرف على الأهداف المختلفة، ووضع المعايير اللازمة لتقويمها.
- أن تقوم بتقويم الخطة التربوية للروضة، ومتابعة تنفيذها في ضوء الأهداف السابقة.
- الاهتمام بتقويم النمو الشامل للأطفال من كافة الجوانب المختلفة سواء الجسمية والعقلية والوجدانية والاجتماعية.
- الاهتمام بتقويم أساليب تربية الطفل المستخدمة.
- الاهتمام بتقويم جهود المعلمات وأدائهن.
- الاهتمام بتقويم العناصر المادية المختلفة للروضة بحيث يشمل تقويم مبنى الروضة والتجهيزات والوسائل المختلفة.

وفى ضوء ذلك يمكن القول أن مديرة الروضة تقوم بتقويم عمل الروضة ككل في ضوء أهدافها المحددة.

بعد عرض مسئوليات مديرة الروضة في التقويم بصورة أجمالية، يمكن توضيح هذه المسئوليات بشئ من التفصيل، حيث يوجد العديد من الأدوار والمسئوليات طبقاً للمجالات التي تقوم مديرة الروضة بتقويمها يتمثل في الأتي:

- عمل المعلمات:

من المسئوليات الملقاة على عاتق مديرة الروضة تقويم المعلمات العاملات بالروضة بهدف معرفة استعداد كل منهن، ومدى الإفادة من جهودهن وقدراتهن بما يقدمونه لأطفال الروضة، وللبيئة المحيطة بالروضة، ومعاونتهن على نموهن العلمي والمهني، هذا بالإضافة إلي تبصير مديرة الروضة نفسها بمكانتها وتوضيح نواحي تفوقها وضعفها ليكون لديها وعى بكفاءتها ومستواها المهني حتى تعمل باستمرار على تطوير ذاتها، وأيضاً بهدف الوصول إلى أساس سليم عادل يمكن الرجوع إليه عند النظر في ترقيتها أو نقلها إلى جهة أخرى تتناسب مع قدراتها.

ولما كانت مرحلة رياض الأطفال هي مرحلة بناء شخصية الطفل، فإن العملية التربوية فيها تدور حول الطفل من الناحية النفسية والاجتماعية أولاً، وتبنى عليه بعد ذلك طريقة إمداده بالمعلومات عن طريق المواقف والأنشطة، ولكن يلاحظ على بعض المعلمات داخل غرفة النشاط عدم الاهتمام بالطفل من الناحية النفسية، ومراعاة الفروق الفردية بين الأطفال من حيث مستوى الأداء أو مراعاة شخصية الطفل وطريقة معاملته في المنزل ،لذا يجب على مديرة الروضة عند زيارتها غرفة النشاط أن تلاحظ طريقة المعلمة في التربية للأطفال.

- معايير تقويم عمل معلمة رياض الأطفال: -

من الملاحظ أن تقويم مديرة رياض الأطفال لعمل المعلمات لا يقوم على العشوائية، وإنما يجب أن يتم من خلال معايير معينة وهذه المعايير تتمثل في الآتي:

- مدى حرصها على البقاء في الروضة أكبر وقت ممكن لأداء واجباتها نحوها.
- مدى اشتراك المعلمة في الجمعيات المدرسية والأنشطة التربوية المختلفة التي يقوم بها الأطفال داخل الروضة وخارجها.

- مدى مساهمة المعلمة في رفع الروح المعنوية في جماعة الروضة سواء باشتراكها في تنفيذ القوانين التعليمية أو اللوائح المنظمة للعمل بالروضة.
- مدى حرصها على دراسة المنهج ونقده والمساهمة في تعديله وتطويره بما يتناسب مع بيئة الروضة في إطار الخطوط العامة للمنهج.
- مدى عناية المعلمة بإعداد دروسها والتخطيط لها وتنظيم خطة العمل.
- مدى اهتمام المعلمة بدراسة الأطفال وتوجيههم، والإشراف على نواحي حياتهم ومساعدتهم على حل مشكلاتهم، وإعداد سجلات خاصة بكل طفل.
- مدى حرصها على المواظبة والحضور في المواعيد واحترام وقت العمل بقاعات الروضة.
- مدى استجابتها لما يطلب منها من أعمال إضافية تكلف بها من آن لآخر سواء كانت حصصاً إضافية أو أعمال إدارية.
- مدى مشاركتها في الأنشطة الثقافية والاجتماعية والرياضية، واهتمامها باستخدام شتى الوسائل التي تسهم في النهوض بالمستوى الثقافي والرياضي للأطفال.
- مدى إلمام المعلمة بالنواحي الإدارية بالروضة وشئون إدارتها.
- المرونة واللياقة في معاملة أولياء الأمور والاتصال بهم عن طريق إدارة الروضة.
- الروح الخلقية لمعلمة رياض الأطفال والآثار التي تتركها في نفسية الأطفال.
- مدى احترام المعلمة لدستور المهنة، والعمل على رفع شأن مهنة تربية الطفل
- مدى اهتمامها بالاستزادة العلمية والثقافية لرفع مستواها المهني.
- مدى مراعاة المعلمة للعلاقات الإنسانية الطيبة بينها وبين زميلاتها المعلمات ومديرة الروضة وجميع العاملات بإدارة الروضة.

- تقويم المنهج:

من مسئوليات مديرة الروضة الاهتمام بتقويم منهج الروضة وذلك عن طريق التعرف على الآتي:

- تناسق الخبرات والأنشطة والموضوعات التي يتضمنها المنهج ومدى ترابطها وتكاملها.
- مراعاة التسلسل المنطقي للمحتوى من حيث اعتماد الموضوعات بعضها على بعض ووضع أولويات تعلمها.
- مراعاة البرامج بعناصرها المختلفة للفروق الفردية بين الأطفال.
- مقدار العلاقة بين مكونات المنهج ومستويات النمو المختلفة للأطفال.
- مدى العلاقة بين المنهج وبرامج البيئة والاستفادة منها كمصدر هام للخبرات التعليمية.
- اهتمام المنهج بشموليه الخبرات التعليمية لجوانب السلوك المختلفة.

- قائمة بعناصر تقويم برامج تربية الطفل: -

لقد تم تحديد قائمة لتقييم برامج تربية الطفل يمكن لمديرة رياض الأطفال أن تستعين بها عند تقييم برامج تربية الطفل حتى لا يتم تقييمها بشكل عشوائي أو ارتجالي، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

- أن تكون البرامج مخططة جيداً من خلال رؤية شاملة لبيئة الطفل المحلية سواء كانت أسرة كبيرة أو صغيرة، مدينة أو ريف، أسرة طيبة أو غير طيبة.
- أن تكون البرامج الجيدة مشتملة على القيم الصحيحة والسعادة والأمن.
- أن تزود البرامج الجيدة بالنمو الانفعالى للطفل، إذ إنه من المقبول أن ينتقل الطفل من الحماية الفردية (الأسرية) إلى الخبرة الجماعية.

- أن يوازن البرنامج الجيد بين الأنشطة والأنشطة الهادفة، ومن خلال الوقت يمتلك الطفل الحرية عند اختيار نوع النشاط المفضل لديه.
- أن تزود البرامج الجيدة بالفرص المناسبة للطفل لينمو بالتوجيه الذاتي والاستقلالية حيث أنها تزوده بالفرص ليتعلم الاختيار من خلال الخبرة.
- أن يقوم البرنامج الجيد بتحدي قدرات الطفل العقلية، حيث أنه يشجع على التفكير والتذكر والتجريب والتعميم.
- أن يزود البرنامج الأطفال بوسائل التعبير الذاتي، حيث أن الإبداع يعد قيمة يجب التعرف عليها في كل مراكز التعلم.
- أن تشجع البرامج الجيدة الأطفال على التعبير اللفظي، حيث يتعلم الأطفال الكلمات والجمل وبناءها، وأن تعطى للأطفال فرصة للتحدث والتعبير عن أنفسهم.
- أن تزود البرامج الجيدة الأطفال بفرص النمو الاجتماعى، فالأطفال يتعلمون من خلال الخبرة ،المشاركة، والمحاورة ،والتفاعل مع الأفراد والجماعات، كما يتعلمون كيفية اختيار أصدقائهم.
- أن تشجع البرامج الجيدة الأطفال على كيفية العناية بأجسامهم.
- أن تزود البرامج الجيدة الأطفال بفرص المشاركة في الأنشطة الخارجية.

- تقويم الأطفال:

من مسئوليات مديرة الروضة تقويم الأطفال تقويماً سليماً ومناسباً، ومن أهم هذه المسئوليات ما يلي: -

- التعرف على حاجات الأطفال الخاصة، وتخطيط المنهج المناسب لهم.
- ملاحظة الأطفال، حيث تستخدم مديرة الروضة هذه الملاحظات وأساليب التقويم المتعددة في صناعة القرار التي لها تأثير على التسجيل، وترتيب الأطفال،

ومن الملاحظ أن نتائج التقييم تستخدم للتكيف مع المنهج لمقابلة احتياجات الأطفال.

- المقارنة بين الأطفال اعتمادا على مقياس مؤسس على معيار المعلومات، وبعض المتغيرات مثل العمر، الجنس، الثقافة، المكانة الاجتماعية الاقتصادية.
- والهدف من تقويم الأطفال يتمثل في الآتي: -
- الإسهام في تطوير البرنامج التربوي وتحسينه والارتقاء بمستواه، وجعله أكثر خصوصية للأطفال، حيث يتم تحديد نقاط القوة والضعف، كما يوضح الخبرات التي يحتاج إليها الأطفال، والتركيز عليها في الأنشطة المختلفة.
- يفيد تقويم الأطفال في التعرف على الصعوبات التي يواجهها بعض الأطفال في مختلف المجالات، الأمر الذي يترتب عليه التخطيط لموضوعات معينة تتفق مع احتياجات الأطفال التربوية.
- يفيد التقويم في استكمال البيانات الخاصة بالأطفال في ملفاتهم، وفى تقديم تقرير لأولياء الأمور عن تقدم أطفالهم في الاجتماعات التي تعقد لهم، أو التقارير التي ترسل لهم في المنزل.

- تقويم الخطة التعليمية، واعتمادها:

وهذه الخطة يجب أن يراعى فيها أن تكون على شكل وحدات تقسم على فترات، ولابد أن تشتمل الخطة على موضوعات لها علاقة بالمناسبات الدينية أو الوطنية أو الاجتماعية أو عن الكائنات الطبيعية.

والوحدة التي تقدم في هذه الفترة تعتبر هي الموضوع الذي يحتوى على جميع الخبرات بحيث تكون مراعيه فيها مستوى الإدراك عند الأطفال مع استغلال خامات البيئة لتنفيذ مشروع مجسم للتعبير عن موضوع الخطة تنفذه المعلمة على الأطفال، كذلك توفير كافة الوسائل التعليمية من خامات وأجهزة فنية، الهدف

منها توضيح الموضوع وتبسيطه، وتشويق الأطفال، وإدخال السرور في نفوسهم، حتى لا يكون الموضوع مملاً لهم.

ويجب على مديرة الروضة أن تضع في اعتبارها أن تنفيذ الموضوع، وطريقة تقديمه يختلف من معلمة لأخرى وهذا يرجع إلى التباين والاختلاف بين شخصية كل معلمة واختلاف خبرتها، والوسائل التي تحضرها.

- تقويم النشاط الجماعي والفردي،

وهذا يتم من خلال مرور مديرة الروضة على الأنشطة الفردية والأنشطة الجماعية، وتقوم بالتسجيل من خلال الملاحظة لما يقدم للأطفال من أناشيد وموسيقى وتمثيليات، وإعداد كل معلمة من المعلمات للأنشطة المختلفة، وتبدى ملاحظتها، كما تقوم بتشجيع كل معلمة من المعلمات، وتتابع مدى التقدم الذي تحرزه كل معلمة في إعدادها للنشاط، وكيفية استغلالها للمناسبات الدينية والوطنية في الأنشطة.

- تقويم إعداد الدروس اليومية وطريقة الإعداد لكل معلمة:

والقيام بحل كل مشكلة إن وجدت، حيث تقوم مديرة الروضة بتجميع دفاتر الإعداد كل أسبوع من المعلمات أو تقوم بتدوين ملاحظاتها عن دفتر الإعداد عند زيارتها للقاعات بالروضة لتقويم طريقة المعلمة وتعاملها مع الأطفال.

ومن الملاحظ أن هناك العديد من المشكلات التي تواجه مديرة الروضة في هذا المجال، مثل نسيان بعض المعلمات لدفاتر الإعداد، تناسى الإعداد اليومي نتيجة لانشغالها بشئون الأسرة أو حدوث ظروف طارئة، كما أن بعض المعلمات لا يبدين اهتماما بترتيب الإعداد بالدفتر من حيث خطوات الإعداد (تمهيد، عرض، تطبيق، تقويم) وهذا يتطلب من مديرة الروضة القيام بالتوجيه والنصح والإرشاد.



الفصل السابع

اتخاذ القرار



اتخاذ القرار

مفهوم اتخاذ القرار:

تعد عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، وذلك لأنه من خلال اتخاذ القرارات تحقق الإدارة أو المؤسسة التربوية أهدافها المرغوبة، وقبل أن نتناول مفهوم اتخاذ القرار لابد من معرفة معنى القرار فى اللغة فالقرار في اللغة مشتق من القر، ومعناه في الأصل التمكن، فيقال قر فى المكان أى قر به وتمكن فيه، كما أنه يعنى الحسم أو الفصل فى نزاع عن طريق إصدار حكم فى موضوع أو الوصول إلى نتيجة بعد دراسة.

أما بالنسبة إلى مفهوم اتخاذ القرار، فقد أهتم الباحثون والمربون بتعريف اتخاذ القرار، فقد يكون هناك اتفاق بين رجال الإدارة على أن عملية اتخاذ القرار تعنى الطريقة المنظمة لمواجهة المشكلات والمواقف أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الدقيقة والجيدة، وإيجاد البدائل المناسبة، واختيار البديل الأفضل من بينهما في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة حسب الموقف وظروفه.

ورغم ذلك إلا أن هناك الكثير من الباحثين اهتم بتعريف اتخاذ القرار، فقد عرفه البعض بأنه عملية اختيار بديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة فى ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والامكانات المتاحة.

ويرى البعض أن اتخاذ القرار هو عبارة عن عملية فكرية تعنى فى ابسط معانيها اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل لتحقيق هدف محدد أو مواجهة موقف معين أو حل مشكلات بذاتها.

وعرف اتخاذ القرار بأنه عبارة عن إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد فى موقف ما، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التى يمكن أن يتبعها.

وعرفه البعض بأنه عبارة عن اختيار بديل من بين بدائل معينة.

ويرى البعض بأنه هو التعرف على البدائل المتاحة لاختيار الأنسب منها بعد التأمل حسب متطلبات الموقف وفى حدود الوقت المتاح.

ويرى البعض أنه تصرف معين تم اختياره لمراجعة موقف أو مشكلة معينة.

وعرفه البعض بأنه مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة أمامه لانجاز الهدف أو الأهداف التى يتبعها.

وانطلاقاً من ذلك يمكن القول بأن اتخاذ القرار عبارة عن مجموعة من الخطوات المتشابكة المتدرجة التى تصل إلى هدف معين وهو بذلك عملية تتخذ للوصول لهدف ما.

ومن خلال المفاهيم السابقة يمكن استنتاج ما يلى:

- أن عملية اتخاذ القرار تتضمن الاختيار بين أكثر من بديل للمفاضلة بينهما، وهذا يعنى أن أى إدارى عندما يريد أن يتخذ قرار ما لابد أن يكون أمامه أكثر من بديل، فإذا لم توجد بدائل فهذا لا يمثل مشكلة قرار.
- إن اتخاذ القرار يتم من خلال اتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوباً منطقياً للوصول إلى الأفضل.
- إنه لأي مشكلة عامة توجد حلولاً بديلة يجب تحديدها وتحليلها ومقارنتها فى ضوء قواعد أو مقاييس محددة.
- إن طريقة اكتشاف البدائل وتحديد قواعد الاختيار واختيار الحل الأفضل تعتمد كليه على هدف أو مجموعة أهداف يمكن تحقيقها.

- إن عملية اتخاذ القرار تتأثر بالنواحى النفسية لمن يقوم باتخاذ القرار، كما تتأثر بالوقت الذى سيصدر فيه قرار.
- إن عملية اتخاذ القرار تتأثر بالظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة التربوية.

الفرق بين القرار والقانون:

- القانون هو قواعد عامة ومجردة تصدر من السلطات التشريعية.
- أما القرار فهو إفصاح الإدارة فى الشكل الذى يحدده القانون من إرادتها الملزمة بما لها من سلطة عامة بمقتضى القوانين واللوائح، وذلك بقصد إحداث مركز قانونى متى كان ممكناً وجائزاً، وكان الباعث عليه المصلحة العامة.
- كما أن هناك فرقاً بين القرار واللائحة، حيث أن اللائحة تعنى مجموعة قواعد تنظيمية قد تصدر من السلطة التشريعية أو من جهة الإدارة أو مجموعة قواعد تنظيمية عامة تتصل بمجموعة من الأفراد.

أهمية اتخاذ القرار:

إن القرار يعد من أهم عناصر العملية الإدارية، بل يمكن القول أنه جوهر الإدارة، وأداة القيادة والتوجيه، حيث أن أي تطوير أو إصلاح للإدارة إنما يترتب على أفضل القرارات التى تصدر بشأنها، ولهذا فإن عملية اتخاذ القرار تعتبر جوهر وظيفة من يعمل بالإدارة، وإذا كان التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة، التوجيه وظائف رئيسية للإدارة، فمن الملاحظ أن كلاً منها يتصل بالقرارات، فالتخطيط الذى هو من أهم العمليات الإدارية شأناً ما هو إلا سلسلة متصلة من القرارات التى تؤثر على مستقبل المؤسسة التربوية فى ضوء اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة، والتنظيم ما هو إلا عملية القصد منها تحديد متى ومن وإلى أى مدى يقوم كل عامل فى المؤسسة التربوية باتخاذ القرارات، والتنسيق عبارة عن سلسلة من القرارات المرتبطة بالتعاون بين العاملين فى المؤسسة، والتوجيه

والرقابة هما أيضا نتاج سلسلة من القرارات المرتبطة بالكفاءة الإنتاجية، وفى ضوء ذلك يمكن القول أن وظائف الإدارة هى فى حقيقتها سلسلة متصلة من القرارات تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يفترض تحقيقها فى مجال العمل، وحل الكثير من المشكلات فى إطار الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، فبدون القرارات لا يمكن للوظائف الأساسية للإدارة أن تأخذ مكانها، كما أن عملية الإدارة بكاملها لا يمكن أن توجد، وعلى هذا فإن عملية اتخاذ القرارات تنتشر فى جميع الوظائف الإدارية.

بعض العوامل التى يجب مراعاتها عند اتخاذ القرار:

هناك بعض العوامل التى يجب على مديرة الروضة مراعاتها عند اتخاذ القرار، حتى يمكنها تفادى الأخطاء والمشكلات التى تصادفها عند اتخاذ القرار، ومن أهم هذه العوامل ما يلى:

- توفر المرونة الذهنية والمنطق التى تكفل الإلمام بالعناصر الملموسة وغير الملموسة، والتى تساعد على التحليل المنطقى لكل حالة بمفردها، وهذا يعنى أن يكون تفكير مديرة الروضة عند اتخاذ القرارات تفكيراً منطقياً، وهذا يتطلب منها أن تستخدم الألفاظ والتراكيب اللغوية بدقة، حيث أن التفكير المنطقى له أهمية فى اتخاذ القرارات، إذ أنه يبين مواطن الانحراف فى التفكير وأنواع الخطأ وأسبابه، بالإضافة إلى أنه يبين الطرق الصحيحة المؤدية لاستخدام العلم الصحيح.
- أن يكون القرار عملياً حتى يسهم فى تحقيق الأهداف المنشودة، وهذا يعنى أن على مديرة الروضة أن تبتعد عن القرارات المبنية على وجهات نظر مختلفة أو قابلة للجدل، لأنه لا يمكن الحكم على أمكانية تطبيقها أو إسهامها فى حل المشكلة، بينما القرارات العملية تكون قابلة للتطبيق، وتساعد على تحقيق

الهدف منها لأنها قائمة على اختيار سليم بين البدائل المتعددة، ويمكن الحكم على صحتها أو عدم صحتها.

- اقتناع العاملين بسلامة وحيوية القرار، لا شك إن أى قرار لا يرضى جميع العاملين وذلك نظراً لوجود فرق أو تباين بين أهداف المديرة وأهداف العاملين معها، وبالتالى فإن هناك دائماً قرار آخر كان من الأفضل إتباعه، لهذا فإنه يجب على مديرة الروضة إلا تقتصر على مراحل صنع القرار، بل أن هذا يتطلب منها شرح القرار، وتهيئة العاملين معها لقبوله، والعمل على اكتساب جميع العاملين، وهذا أيضاً يتطلب إشراكهم فى مرحلة أو أخرى من مراحل صنع القرار، أو تنميتهم وإعدادهم لتنفيذه.
- توفير وقت كاف لعملية صناعة القرار، من أجل تحديد المشكلة بدقة كافية، وتحليل أبعادها المختلفة، وتنمية أكبر عدد من البدائل، والقيام بتحديد مزايا وعيوب كل بديل، وهذا يتطلب عدم التسرع في اتخاذ القرار، حتى لا يخرج القرار غير ملما أو مغطياً لكافة أبعاد المشكلة، ويحتاج إلى استصدرا قرارات أخرى لتصحيحه، وفى نفس الوقت يتطلب عدم تأجيل الكثير لاتخاذ القرار، لأن كثرة التأجيل تعنى التهرب من اتخاذ القرار ومضاعفة المشكلة واستفحالها.
- عدم تخوف صاحب القرار من التغيير نتيجة لاتخاذ القرار، لأن الأمور والظروف البيئية ومجالات العلم المختلفة لا تبقى ساكنة بل هى دائمة الحركة، وبالتالى فإنه يجب على متخذ القرار أن يضع هذه المتغيرات في اعتباره، ويقوم باتخاذ القرارات التى تتلائم وتواكب الظروف المتغيرة.
- وجود نظام للمتابعة للتأكد من سلامة القرار، حيث أن اتخاذ القرار يتبعه سلسلة من الأعمال، وهذا يستلزم وجود نظام للمتابعة، كما انه يتطلب من

متخذ القرار أن يكون لدية الشجاعة لتقييم أية أخطاء فيه، كما أن المتابعة تساعد من خلال معرفة نتائجه، معرفة مدى سلامة المراحل والخطوات التى تم اتخاذها حتى يمكنه تلافى أية أخطاء يكون وقع فيها.

الصفات الواجب توافرها فى مديرة الروضة كمتخذه للقرار:

إن نجاح الإدارة يتوقف على القرارات السليمة، ولكى تكون مديرة الروضة قادرة على اتخاذ قرارات سليمة لكى تكون ناجحة فى إدارتها، فإنه يجب أن تتوفر فيها الصفات التالية:

- أن تكون مديرة الروضة واسعة الأفق، وهذا يعنى أن يكون لدى مديرة الروضة وعياً وإدراكاً تاماً للفرص المتاحة، حتى يمكنها اتخاذ قراراً جيداً يركز على هذه الفرص المتاحة، حيث إن عملية اتخاذ القرار هي بمثابة اختيار، وأن أفضل اختيار يكون محدود بأفضل البدائل، ولذلك فإن سلامة عملية اتخاذ القرار تتوقف على مدى وضوح الرؤية بالفرص المتواجدة بالفعل.
- إن إخفاق بعض المديرات (المديرين) فى إدراك الصورة الكلية للمشكلة، وعدم القدرة على تحديد الأبعاد الأساسية المتكاملة هو احد الأسباب الرئيسية لفشل القرارات التى تتخذ، هذا بالإضافة إلى أن الكثير من مديرات الروضة يقعن فى خطأ شائع وهو اهتمامهن بالمشكلة فى حد ذاتها دون النظر إلى الفرص المتاحة لحل هذه المشكلة هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى أنه رغم توافر القدرات لديهن على حلها، إلا أنهن يفشلن فى تحديد الأبعاد الحقيقية للمشكلة.
- أن تتمتع مديرة الروضة بالحساسية تجاه الأحداث، إن مديرة الروضة لكى تكون على درجة من الكفاءة فى اتخاذ القرار، يجب أن تتمتع بالحساسية تجاه الأحداث التى تدور فى العمل مما يساعدها على اتخاذ القرارات

الصحيحة والسليمة، فالمديرة الناجحة هى التى تستطيع أن تدرك الحوادث البيئية التى تحيط بها وتتفاعل معها، ويتعذر الفصل بينها وبين القرارات الصادرة، حيث أن الهدف الأساسى لهذه القرارات هو الوفاء باحتياجات الأفراد وأهداف التنظيم.

- أن تتسم مديرة الروضة بالمبادأة، أنه لكي تكون مديرة الروضة ناجحة فى اتخاذ قراراتها يجب أن يتوافر لديها القدرة على إدراك ضرورة المبادأة فى القرارات الصادرة، والتأكد من الأعمال الواجب إتمامها حتى يمكن تنفيذ القرارات الصادرة، وهذا يتطلب من مديرة الروضة أن تكون مبدعة، وأن تسمح فى نفس الوقت لابتكار ومبادرة العاملين بالروضة، وأن تكون قائداً للعمل دون فقد لامكانياتها كتابعة لآخرين إذا لزم الأمر.

فالكفاءة في اتخاذ القرارات تتطلب من المديرة ألا تترك الأمور للآخرين، ولكن عليها أن تساهم بجزء من الأعمال اللازمة لتنفيذ القرارات المتخذة إلى جانب التأكد من أن الآخرين قد أنجزوا الأعمال المحددة لهم، هذا بالإضافة إلى مشورة الآخرين واخذ آرائهم إلى جانب مبادأتهم وعلى هذا يتم العمل بناء على معرفتهم ومشورة الآخرين.

- أن تتسم مديرة الروضة بالتجديد، حيث يعد التجديد والابتكار من العناصر الأساسية الواجب أخذها فى الاعتبار عند اتخاذ القرارات التى توجه الأعمال إلى قنوات ومسارات جديدة فهي بالتأكيد قرارات فعالة، حيث أن التجديد يعد عنصراً أساسياً في اتخاذ القرارات من خلال تطبيق مفاهيم وآراء جديدة فى العمل، وهذا عكس القرارات التى لا تعكس جديداً وتنطوى على مبادأة تعد قرارات روتينية وبالتالى تكون قرارات غير فعالة.

- أن يكون لدى مديرة الروضة نظرة مستقبلية، حيث أن النظرة المستقبلية لمديرة الروضة كصاحبة قرار تعتبر من الصفات الأساسية اللازمة لاتخاذ القرارات الناجحة، فمديرة الروضة عليها أن تعطى اهتماماً كافياً للأعمال المقبلة، حيث أن الاهتمام باحتمالات المستقبل ترجع إلى عدة نواحي، منها أن يستعد الفرد لمواجهة هذه الاحتمالات عن طريق تطوير طاقاتها وامكانياتها ومهاراتها، وهذا بدورة يؤدى إلى إنجاز الأعمال الراهنة بأسلوب أكثر كفاءة ودقة، فلكي تصبح مديرة الروضة على درجة عالية من الكفاءة فى اتخاذ القرارات عليها أن تنظر إلى الأمام وتترقب الفرص التى تستخدم لها.
- أن يكون لديها القدرة على الاستعانة بآراء الآخرين وخبراتهم، فمديرة الروضة مهما بلغت درجة ذكائها ومهاراتها فإنه ليس لديها الدراية الكافية بكل المتغيرات التى يمكن أن تدخل فى الاعتبار عند اتخاذ قرار معين،ولهذا فعليها أن تستمع إلى آراء الآخرين واقتراحاتهم لأن هذا يوفر لها سخاءاً فكرياً متجدداً ومعيناً لا ينضب من الآراء الحكيمة الصائبة، وفى ضوء هذه الآراء تتخذ القرارات، ويتم استعانة مديرة الروضة بآراء الآخرين والاستفادة منها فى اتخاذ القرار على النحو التالى:
- أن تبدى مديرة الروضة استعدادها لطلب مساعدة العاملين فى الروضة، وأنها ترغب فى هذه المساعدة وتتوقعها منهم.
- أن تستجيب مديرة الروضة لكل الآراء التى تفرض عليها، فقد تكون أحد هذه الآراء أو بعضها لها قيمة ووزناً يجب الأخذ به عند اتخاذ القرار.
- أن تتعرف مديرة الروضة على الذين يمكنهم تقديم مساهمات واضحة فى عملية اتخاذ القرار، وهى بهذه الخطوة تضيق الأمر حتى يقتصر على الذين يمكنهم تقديم المعلومات المطلوبة والنصائح البناءة.

- أن تستمع مديرة الروضة إلى آراء الآخرين، وان تنمى لديها القدرة على الاستماع وعلى الاستفادة من الآراء المتعددة.
- أن تبدأ فى التعرف على ضوء الآراء التى تلقتها مدى الاستفادة من هذه الآراء فى اتخاذ قرار فعال.

وفى ضوء ذلك يمكن القول أن مديرة الروضة تستطيع فى ضوء الخطوات السابقة أن تستفيد من أراء الآخرين فى صياغة قرار ناجح إلى حد كبير.

- أن تتصف مديرة الروضة بالشجاعة والجرأة، حيث إن صفة الشجاعة والجرأة تعتبر سمة أساسية من سمات متخذ القرار الكفء، من هنا كان من الضرورى أن تتوفر هاتين الصفتين فى مديرة الروضة، حيث أن العمل الفعال يتضمن قدراً من المخاطرة التى تجد جزاءها فى العائد المتوقع من هذا القرار، وأن من يتميز برغبته فى القيام بهذه الأعمال يكون لديه عادة استعداد تام لمواجهة المسئوليات التى تفرض عليه أتباع هذا النوع من القرارات التى تنطوى على قدر من المخاطرة المحسوبة، وهذا عكس المديرة التى تفتقد روح المخاطرة، نادراً ما تتخذ قرارات فعالة.
- القدرة على تقدير المنفعة من وراء اتخاذ القرارات، إن مديرة الروضة الكفء هى التى تدرك أفضل الوسائل للوصول إلى النتائج التى تتوقعها من القرار المتخذ، وقد تنطوى هذه الطرق على بعض المخاطرة، إلا أنها في الوقت نفسه تأتى بالثمار المتوقعة منها، وهذا عكس بعض المديرات التى تستند فى اتخاذ القرارات على اللوائح والقواعد والإجراءات المتبعة حتى تصبح هذه الوسائل هى السمة الواضحة للقرارات التى يتخذونها.

خطوات اتخاذ القرار:

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة خطوات، ينبغي على العاملين برياض الأطفال الإلمام بها ومعرفتها، وهذه الخطوات تتمثل في:

(١) تحديد المشكلة:

المشكلة الإدارية هى عبارة عن موقف يواجهه الإداري إثناء قيامة بالعمل، ويقصد بتحديد المشكلة هنا، هو أن تتعرف مديرة الروضة على حقيقتها، ومن خلال هذه المعرفة يتضح الهدف الذى من اجله يتم اتخاذ القرار، فقد يكون الهدف حل مشكلة معينة، أو وضع برنامج تدريبى، أو تطوير للبرنامج التربوى بالروضة، فالهدف لابد أن يكون واضحا، ويشترط وضع معايير مناسبة لقياسه أو مؤشرات توضح حالة الوصول إليه أو القرب منه.

لذلك فإن الخطوة الأولى المنطقية فى عملية اتخاذ القرار هى تحديد الموضوع أو المشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها تحديداً دقيقاً، وتحديد أبعادها، فلا شك أن هذه المرحلة تعتبر من المراحل الحاسمة لاتخاذ القرار لأنه يحدد مدى فاعلية القرار والخطوات المترتبة عليه، كذلك فإنه من الواجب عند تحديد المشكلة، مراعاة تعريفها بدقة، وأن يحدد التشخيص النهائى لها، الأسباب التى أدت إليها، وعدم الاقتصار على مظاهرها أو الآثار المترتبة عليها، هذا بالإضافة إلى دراسة الظروف المحيطة بالمشكلة عند تحديدها حيث أنه من الأهمية تشخيص المشكلة وتحديدها حتى يكون لبقية الخطوات جدواها وفائدتها وهذا يتطلب من مديرة الروضة أن يتوافر لديها الاستعدادات للقيام بهذه المهمة، وبذل الجهد للتعرف بدقة على كل ما يحيط بالمشكلة، وأن تكون مدركة وهى بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، وهى تحديد طبيعة الموقف المشكل، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدى لحلها، واتخاذ القرار الفعال

والمناسب، كما يتطلب الأمر الاستعانة بأهل الخبرة الفنية أو المتخصصة، حيث أن الاستعانة بأهل الخبرة يؤدى إلى الكشف عن الأسباب الحقيقية، وإلى إبراز أمور قد يكون لها تأثير على اختيار البدائل، وبذلك يكون القرار سليماً،ولكن هناك بعض المعوقات التى تعوق التعرف والتحديد للمشكلة، من هذه المعوقات ما يلي: -

- تسرع بعض مديرات الروضة فى الحكم على سبب الظاهرة دون التعمق فى عملية البحث فيها.
- عدم وضع الأهداف العامة أو الفرعية فى الاعتبار نظراً لضيق الوقت، والرغبة في اتخاذ قرار سريع لحل المشكلة.
- نزعة بعض مديرات الروضة فى تجنب المشكلات المترقبة، فقد تيأس المديرة من بعض المشاكل التى يصعب حلها، وبالتالى فإنها تعتبره أمراً مسلماً به، ويصعب اتخاذ قرار بتغييره.
- تأثير الخلفية العلمية أو الفنية لبعض المديرات فى نظرتها إلى المشكلة فهى دائماً تنظر إليها من وجهة نظر تخصصها دون اعتبار للعوامل الأخرى.
- تسرع بعض مديرات الروضة فى اعتبار بعض المشكلات تكرارا لبعض المشكلات التى حدثت من قبل.

(٣) تحليل المشكلة:

ويقصد بتحليل المشكلة تصنيفها وتجميع الحقائق، ويتم تحليل المشكلة عن طريق الحصول على المعلومات والبيانات ودراستها، وتجميع الحقائق وتصنيفها، وعملية تحليل المشكلة وتصنيفها يساعد فى تحديد ومعرفة من الذى سيقوم باتخاذ القرار، ومن الذى يجب استشارته فى أبعادها عند إعداد القرار، ومن الذى سيبلغ بالقرار، ولذلك فإن عدم التبويب المسبق للمشكلة سيعرقل تنفيذ القرار.

وهناك قواعد لتصنيف المشكلة، يجب على العاملين بإدارة الروضة مراعاتها وهي:

- الوقت الذى يستغرق لتهيئة العمل والاستجابة للقرار والسرعة التى يستغرقها ليصبح نافذ المفعول.
- تأثير القرار على الأنشطة والمجالات الأخرى.
- العناصر النوعية التى يتضمنها القرار.
- مدى تكرار القرار.

وتتمثل أهمية تحليل وتصنيف المشكلة فى أنه يمكن التأكد من أن القرار يأخذ جميع الأهداف والأنشطة فى الاعتبار، وأنه لا يعطى حلولاً فرعية أو يحل بعض المشكلات على حساب البعض الأخر.

وعملية تحليل المشكلة تتطلب جمع المعلومات والحقائق عن الحالة المعروضة وما يحيط بها من ملابسات حتى يمكن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح البدائل المناسبة لحلها، وبقدر الدقة في المعلومات والبيانات وكمالها ومدى الصحة فيها، يتوقف النجاح المرتقب للقرار المتخذ،وهناك عدة مصادر للحصول على المعلومات منها:

- معلومات صادرة عن نظم إدارية أو مؤسسات أخرى، وهى تمثل الأفعال والقرارات وأنماط المشاركة والحركة التى تمارسها هذه المؤسسات والتى ترتبط بها الإدارة المعنية بعلاقات مباشرة أو غير مباشرة.
- معلومات صادرة عن الأفراد والجماعات (أولياء الأمور) التى تعايشهم الإدارة، والذين تتفاعل معهم بالتعامل أو التبادل المباشر وغير المباشر.
- معلومات صادرة عن النظم المحيطة بالإدارة.

وقد صنف رجال الإدارة البيانات والمعلومات التي تستخدمها المديرة في ممارسة مهام الإدارة إلى:

- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.
- البيانات والمعلومات الكمية.
- البيانات والمعلومات النوعية.
- الآراء والحقائق.

(٣) تحديد البدائل المتاحة:

ويقصد بالبدائل هو أن تقوم مديرة الروضة بوضع مجموعة من الحلول أو الخطط البديلة والتى يختلف كلاً منها بدرجة معينة، وكيفية محددة للوصول إلى الأهداف المطلوبة.

ولا شك أن عدد البدائل أو الحلول المتاحة تختلف من موقف إلى أخر وفقاً لطبيعة المشكلة والوقت المتاح لحلها، ومهارة متخذة القرار وجديتها ورغبتها فى التوصل للحل السليم، ومقدار الاستشارات التى حصلت عليه فى هذه المشكلة.

ولهذا يرى بعض المربين أن هناك شروطاً يجب توافرها في البدائل التي تحددها مديرة الروضة كصاحبة قرار منها:

- أن تكون مناسبة لحل المشكلة.
- أن تكون فى حدود الإمكانات والموارد المتاحة.
- أن تراعى مبدأ عدم التأكد، حيث لا تظهر نتائجها إلا فى المستقبل.
- أن تكون متمشية مع المصلحة العامة للروضة التى تعمل بها متخذه القرار.

كما يتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على السياسة التى تتبعها المؤسسة التربوية، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المديرة وقدرتها على الإبداع والابتكار.

ولهذا يرى البعض أن هناك مجموعة من العوامل ينبغي على مديرة الروضة وضعها فى الاعتبار، من هذه العوامل ما يلي:

- عدم وضع أية قيود على البدائل الأفكار المطروحة، ومن ثم تشجيع عملية الانطلاق الفكرى للمشاركين فى صنع القرار.
- يجب على مديرة الروضة استبعاد البدائل التى لا تتوافر فيها المتطلبات الأساسية مثل الاقتصاد فى الوقت والجهد والنفقات.
- أنه كلما كثر عدد البدائل المطروحة، كلما اتسعت فرص الاختيار أمام المديرة.
- عند طرح البدائل والأفكار تجمع كل مجموعة متشابهة فى فكرة واحدة، أو تنقح الفكرة بأخرى حتى يتم التوصل إلى نهاية المرحلة.
- يجب اقتراح الحلول البديلة فى ضوء الظروف البيئية والعوامل المختلفة التى تحيط بالمؤسسة التربوية.

(٤) تقييم البدائل:

ويقصد بها أن تقوم مديرة الروضة بتحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل حل بديل لاختيار البديل الأفضل وهذه الخطوة بطبيعتها تستلزم التنبؤ بالمستقبل، لأن المزايا والعيوب لا تظهر إلا فى المستقبل، كما أن هذه المرحلة تعتبر من المراحل الفكرية الشاقة والصعبة، وتتمثل الصعوبة فى أن مزايا وعيوب هذه البدائل لا تتضح بصورة جلية وقت بحثها.

إن عملية المفاضلة بين البدائل ليست بالعملية الواضحة أو السهلة، حيث تكون هناك فى البداية أفكار يتم تعديلها إما بالإضافة أو الحذف، فعملية المفاضلة تعتمد على وسائل كثيرة منها الخبرة السابقة لمتخذ القرار من واقع نتائج المواقف الإدارية التى واجهها، ومن واقع المشكلات الإدارية المشابهة مع الأخذ فى الاعتبار

الاختلاف أو التشابه فى العوامل والظروف الجديدة والقديمة حيث أن لكل موقف إدارى ظروفه وعوامله المرتبطة به.

ويجب على متخذ القرار أن يراعى عند المفاضلة التأكد عما إذا كانت البدائل المختارة تغطى جميع البدائل الممكن تحديدها، وما إذا كان كل بديل يحدد بالدقة الكافية التى تمكن من تقييمه، هذا بالإضافة إلى مراعاة بعض النواحي في عملية تقييم البدائل بحيث تشمل عملية التقييم، النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل من حيث الإيجابية والسلبية، وأن يتم التقييم وفقاً لمعايير محددة بالنسبة لكل بديل من البدائل، مع استبعاد البدائل التى لا تقابل الحد الأدنى من المعايير المتفق عليها، ومحاولة ترجمة نتائج هذا التقييم فى شكل كمى ملموس حتى ولو بصورة تقريبية لتساعد فى عملية اختيار البديل الذى سيتحول إلى قرار.

وعملية تقييم البدائل تتطلب طرق تقييم أكثر منهجية، من أهمها :

١- الملائمة، حيث انه يكمن تقييم ملائمة أي خيار من الخيارات من خلال الأتي :

- المهارات الضرورية لتنفيذه سواء كانت هذه المهارات تتعلق بالمديرة، أو مهارات تتعلق بالمعلمات والعاملات وذلك حتى يمكنهم التكيف مع الآثار الناتجة عن القرار المحدد .
- تأثير القرار علي قدرة العمل، فأي قرار يتم اتخاذه له تأثير علي الموارد البشرية والمادية والتي تتطلب من المديرة أن تكون علي دراية بها .

٢- القبول، ويكمن قبول الخيار في مدي ملائمة الأهداف الأصلية للقرار وتلبيته لمعظم المعايير المرغوبة

٣- المخاطر، لعل الطرق الأكثر فاعلية في تحليل المخاطر هي تقييم أسوأ نتيجة ممكنة للخيار،وهذا ما يعرف بتقييم الخطر، فإذا كانت المديرة لديها القدرة علي تحمل أسوأ النتائج الممكنة للخيار، (الخطر النازل) يمكنها الانطلاق،

أما إذا كانت لا تملك القدرة علي أسوأ النتائج فانه يمكن رفض الخيار والبحث عن خيار أخر.

(٥) اختيار البديل الأفضل:

تعتبر هذه الخطوة خطوة حاسمة، حيث تقوم مديرة الروضة باختيار أفضل بديل يعطى أفضل النتائج وذلك بعد الموازنة بين المزايا والعيوب الخاصة بكل بديل، وتعتبر عملية اختيار البديل الأفضل من أشق الأمور على المديرة لأن ما توصلت إليه حتى هذه المرحلة ما هو إلا قائمة بمزايا وعيوب لمجموعة البدائل المطروحة، وتتمثل الصعوبة التى تواجهها، في أن عملية تقييم المزايا والعيوب ما هى إلا عملية موازنة نسبية بين البدائل المطروحة، فما قد يعتبره البعض عيباً قد يجد فيه الآخرون ميزة وفقاً للنواحى والقيم التى يركز عليها متخذ القرار.

وفى هذا الصدد يرى البعض أن اختيار البديل الأفضل يتم وفقاً لمعايير معينة، ومن هذه المعايير ما يلى:

- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة.
- اتفاق البديل مع أهداف المؤسسة التربوية ونظمها.
- قبول الأفراد العاملين للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
- درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية.
- درجة السرعة المطلوبة فى الحل البديل.
- مدى ملائمة الحل البديل للعوامل البيئية المحيطة للمؤسسات التربوية.
- كفاءة البديل والعائد الذى سيحققه.

(٦) اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه:

يتم فى هذه الخطوة وضع برنامج تنفيذ البديل الأفضل، ولما كانت طبيعة القرار الإدارى تتمثل في أنه ينفذ عن طريق العاملين بالمؤسسة التربوية، فإن مديرة

الروضة باعتبارها متخذه القرار لا تقوم فى واقع الأمر بتنفيذه بنفسها، فهي تحدد المشكلة، وتضع الأهداف، وتوضح الأسس والقواعد، وتجمع البيانات والمعلومات وتحللها وتبوبها، وتحدد البدائل وتغيرها وتوازن بينها، وتختار أفضلها، ثم تبدأ بعد ذلك مرحلة التنفيذ عن طريق العاملين فى الروضة.

وهذا يتطلب من مديرة الروضة أن تقوم بتهيئة المناخ الملائم مثل توضيح الأسباب والأهداف التى تقتضى اتخاذ القرار، معرفة النتائج المحتملة من اتخاذ القرار وتنفيذه، وفحص وتقييم البدائل، وأسس المقارنة بينها، وأن توضح للعاملين بالروضة ما يجب أن يقوموا بآدائه وتشرحه لهم وتقنعهم به وتدفعهم وتحفزهم على آدائه.

ومن أجل أن يكون تنفيذ القرار سهلاً للعاملين بالروضة، يجب أن تتم صياغته بصورة واضحة ومختصرة وبسيطة، فالصياغة الواضحة للقرار تساعد على فهم مضمونه وتلافى تعدد تفسيراته، ويراعى فى صياغة القرار عدم تناقض أجزائه مع بعضها وانسجام القرار واتساقه مع القرارات التى سبقته، وعدم تعارضه مع القوانين والأنظمة.

إن تنفيذ القرار يتم على عدة مراحل، الأولى تكون لاكتساب الوعى المعرفى بالنسبة للقرار الذى يراد تنفيذه، وتكوين الاتجاهات الإيجابية نحوه، وتحديد المهام والمسئوليات ووضع الجداول الزمنية للتنفيذ، المرحلة الثانية للأعمال التجريبية التى يراد معرفة مدى قابلية القرار للتنفيذ أو مدى الفائدة المرجوة منه فى حالة التطبيق الكامل، المرحلة الأخيرة للعمليات المستمرة .

وبعد وضع القرار موضع التنفيذ، تقوم الإدارة بمتابعة التنفيذ وذلك للتعرف على نواحى القصور أو الضعف فى القرار، فتقوم بتعديله بما يتلائم مع تحقيق أكبر قدر من الكفاية فى العمل متى كان التعديل قانونياً، فالمتابعة هى إشراف على

التنفيذ، والتعرف على الأخطاء قبل حدوثها والعمل على تجنبها، وهذا يتطلب من العاملين الذين يقومون بالمتابعة أن يكون لديهم تصور عام عن المشكلات أو الصعوبات التى تعترض التنفيذ في كل مرحلة من المراحل للتأكد من مدى نجاحها أو قصورها بالنسبة للمعايير التى سبق تحديدها، وبالتالى يمكن التعرف على العقبات والعمل على تذليلها، ثم تقوم الإدارة بعملية تحليلية للنتائج التى تم الوصول إليها، وفى ضوء الأهداف المطلوب تحقيقها، والاستفادة من نتائج التقييم فى تحديد أهداف جديدة، أو اتخاذ قرارات جديدة.

المشاركة فى اتخاذ القرار:

يقصد بالمشاركة فى اتخاذ القرار، قيام جميع العاملين بالروضة بدور فعال فى التأثير أو المساهمة فى اتخاذه، حيث أن القرار الذى يصدر عن مجموعة من الأفراد أفضل من ذلك الذى يصدر عن فرد واحد، ويؤيد ذلك ما أشارت إليه نتائج بعض الدراسات، من أن اشتراك مجموعة من الأفراد فى صناعة القرار والمشاركة فى اتخاذه يحقق الأتى: -

- انسجام فكرى بين أفراد المجموعة، وبالتالى يصبحون أقل مهاجمة لبعضهم البعض.
- انخفاض درجة اعتمادهم على فرد واحد وهو المدير.
- رغبة كبيرة من جانب أفراد المجموعة للابتكار وعمل الجديد.
- استغراق الوقت فى العمل المفيد والمثمر.

من هنا تأتى أهمية مشاركة المعلمات والعاملين فى الروضة فى اتخاذ القرارات، ويرجع ذلك لأهمية دور كل فرد من العاملين فى الروضة فى القرار، وانعكاس ذلك على آدائه وفعاليته في العملية التربوية، كما أن هناك عوامل تساعد فى فاعلية القرار منها: -

- أنه عندما يشارك العاملين فى الروضة فى القرار، فهذا يعنى أن هناك بدائل عديدة ومقترحات كثيرة ، تسهل عملية الاختيار من هذه البدائل.
- أن الكثير من القرارات أو حل المشكلات يدرك عمقها العاملين بالروضة أكثر من إدراك المديرة، من هنا تأتى القرارات الصادرة نتيجة لاشتراكهم أكثر واقعية وفاعلية.
- إن مشاركة العاملين بالروضة تتيح فرصة الدقة والعدالة في اتخاذ القرار، وتتغلب على تحيز المديرة فى اتخاذ القرارات.

وفى ضوء ذلك يمكن القول أن هناك العديد من الفوائد الناتجة عن مشاركة العاملين فى الروضة فى اتخاذ القرارات ومن هذه الفوائد ما يلى:-

- ضمان الوصول إلى قرارات صحيحة، والابتعاد عن الخطأ.
- أنها تؤدى إلى تحسين مستوى أداء المعلمات، وتعمل على النهوض بأسلوب التعامل مع الأطفال.
- شعور المعلمات والعاملات فى الروضة بالرضا النفسي لمثل هذه القرارات.
- القرار الجماعى أكثر قبولاً لدى المعلمات عن القرار الفردى لإحساسهم انه صادر منهم وليس مفروضا عليهم.
- تعاون المعلمات والعاملات عند تنفيذ هذه القرارات، وزيادة حماسهم.
- توثيق الاتصال بين العاملات فى الروضة.
- أنها ترفع من الروح المعنوية للمعلمات والعاملات فى الروضة.
- تجعل المعلمات أكثر اقتناعاً بأهداف الروضة، ورغبتهن في أهمية استمرارية العمل بها.
- تكشف الكثير من القدرات فى الروضة وكيفية الاستفادة منها.
- إتاحة الفرصة لمعرفة الحلول للمشكلات التى تواجه العمل بالروضة.

- إتاحة الفرصة لتدريب أكبر عدد من المعلمات والعاملات فى الروضة على مستويات متعددة من المسئوليات الإدارية.
- زيادة رغبة وحرص العاملين بالروضة على تنفيذ الواجبات المتاحة بهم وفقاً لما هو مخطط وذلك من خلال تفهمهم ومشاركتهم فى تحديد ورسم الأهداف ومثابرتهم على إنجاح القرارات.

المعوقات التى تواجه مديرة الروضة فى اتخاذ القرارات:

أن عملية اتخاذ القرارات ليست عملية سهلة، لأن هناك الكثير من المشكلات والمصاعب التى تواجه مديرة الروضة فى عملية صناعة القرار، مما يترتب على ذلك عدم اتخاذ القرار، أو تأخر اتخاذه، *ومن المعوقات التى تعوق مديرة الروضة فى اتخاذ القرار ما يلى:* -

- قلة البيانات والمعلومات المتاحة، إن مديرة الروضة فى حاجة ضرورية إلى المعلومات والبيانات عند قيامها بعملية اتخاذ القرار، فهى فى حاجة إلى المعلومات عند تحديد الهدف أو المشكلة، وفى تحليلها للمشكلة، وفى الاختيار بين البدائل، وفى التنفيذ، والمتابعة والتقويم، ولذلك كلما كانت البيانات والمعلومات غير متوفرة بالدرجة والدقة المطلوبة، كلما شكل ذلك صعوبة فى عملية اتخاذ القرار، *ويرجع عدم توفر البيانات والمعلومات إلى عدة أسباب*:-
  - عدم تأهيل القائمين للقيام بجمع البيانات والمعلومات وترتيبها.
  - ضعف نظم المعلومات، وعدم استخدام الأساليب التكنولوجية.
  - ضيق الوقت الذي تتم فيه عملية جمع البيانات والمعلومات.

من هنا يمكن القول أن قلة المعلومات والبيانات التى تحتاجها مديرة الروضة لاتخاذ القرار تعد معوقاً من معوقات اتخاذ القرارات.

- شخصية متخذ القرار، تعتمد عملية اتخاذ القرار على الإنجاز من خلال المديرين، ولما كانت عملية صناعة القرار متصلة اتصالاً وثيقاً بسيكولوجية المديرين ومكوناتهم الشخصية. فإن السلوك الإنسانى يتأثر نتيجة التغيرات الكيميائية وتفاعلها في الجسم، كما يتأثر أيضاً نتيجة لمؤثرات أخرى بيئية كالفروق العائلية والاجتماعية والاقتصادية، ولذلك عندما تقوم مديرة الروضة باتخاذ القرار تكون واقعة تحت تأثير هذه العوامل، وما يتسلط على أفكارها من انطباعات خاصة. هذا بالإضافة إلى ما اكتسبته من خبرات وقدرات، وما يجول فى فكرها من انفعالات وعواطف فهذه العوامل تؤثر على سلوك البعض من المديرات فمنهم من ينتابه الارتباك حيث لا تستطيع تحديد المشكلة أو تنمية البدائل، والبعض الأخر يكون فى حالة من التردد وعدم الحسم بحيث لا تستطيع أن تتخذ القرار.

ويقصد بالتردد هنا هو ما ينتاب مديرة الروضة من حيرة في اختيار البديل الأفضل، وهذا يرجع إلى العديد من الأسباب منها: -

- عدم مقدرة مديرة رياض الأطفال على تحديد الأهداف أو المشكلات بدقة.
- عدم مقدرة مديرة رياض الأطفال على تحديد النتائج المتوقعة من البديل.
- الضغوط والالتزامات غير المقبولة مثل تغلب الذاتية لمديرة الروضة.
- الخوف والشك الذى ينتاب مديرة الروضة عند اتخاذ القرار.
- عدم وضوح المسئوليات المنوطة بها وممارستها على وجه غير مرضى.
- عدم القدرة على تقييم مزايا وعيوب كل بديل لعدم وجود أوزان لها تتسبب في تردد مديرة الروضة فى اتخاذ القرار.
- عدم القدرة على التنبؤ السليم بالنتائج المتوقعة مما يجعل مديرة الروضة تتردد فى وضع الاقتراحات التى تمكنها من اتخاذ القرار.

- عدم المشاركة في اتخاذ القرار، حيث أن القرارات الجماعية أفضل من القرارات الفردية، حيث أن القرارات الجماعية تساعد على توفير مناخ ملائم للعمل، وتنمى الشعور لدي المسئولين والعاملين بالروضة تجاه الروضة، كما أنها تعمل على تنمية القدرات الابتكارية، وحل المشكلات الإدارية وتوطيد العلاقة بين العاملين بالروضة وإدارتها، ورغم هذه المزايا للمشاركة فى اتخاذ القرارات، إلا أن هناك الكثير من مديرات الروضة ينفردن باتخاذ القرارات دون مشاركة العاملين بالروضة معهن الأمر الذي يترتب علية صعوبة تنفيذ القرارات.
- عدم التوقيت المناسب لاتخاذ القرار، يعتبر التوقيت الذى يتخذ فيه القرار أمر ضرورى بالنسبة لمديرة الروضة، وأيضاً بالنسبة للعاملين بالروضة باعتبارهم المنفذين لهذا القرار لما للقرار من تأثير علي روح العمل بالروضة، إن التوقيت فى اتخاذ القرار يقوم على درجة أهمية الموقف أو المشكلة التى تتطلب اتخاذ قرار بشأنها، كذلك على مدى ملائمة القرار المتخذ للمشكلة أو الحدث، ولهذا فإن اتخاذ القرار فى وقت مبكر من الوقت الملائم للمشكلة قد يفقده صفة الفورية التى يتسم بها تنفيذ القرار مما يجعله متجمداً لحين تنفيذه وبالتالى يفقد فاعليته، وكذلك القرار المتأخر قد لا يفيد فى حل المشكلة إذا كانت لها صفة الاستعجال، من هنا يتضح أن عدم التوقيت المناسب لاتخاذ القرار يعتبر أحد المعوقات التي تعرقل اتخاذ القرار السليم.

ويرى بعض الباحثين أن هناك مجموعة من العوامل التى تقلل من فاعلية القرار الذى تتخذه مديرة الروضة من أهمها: -

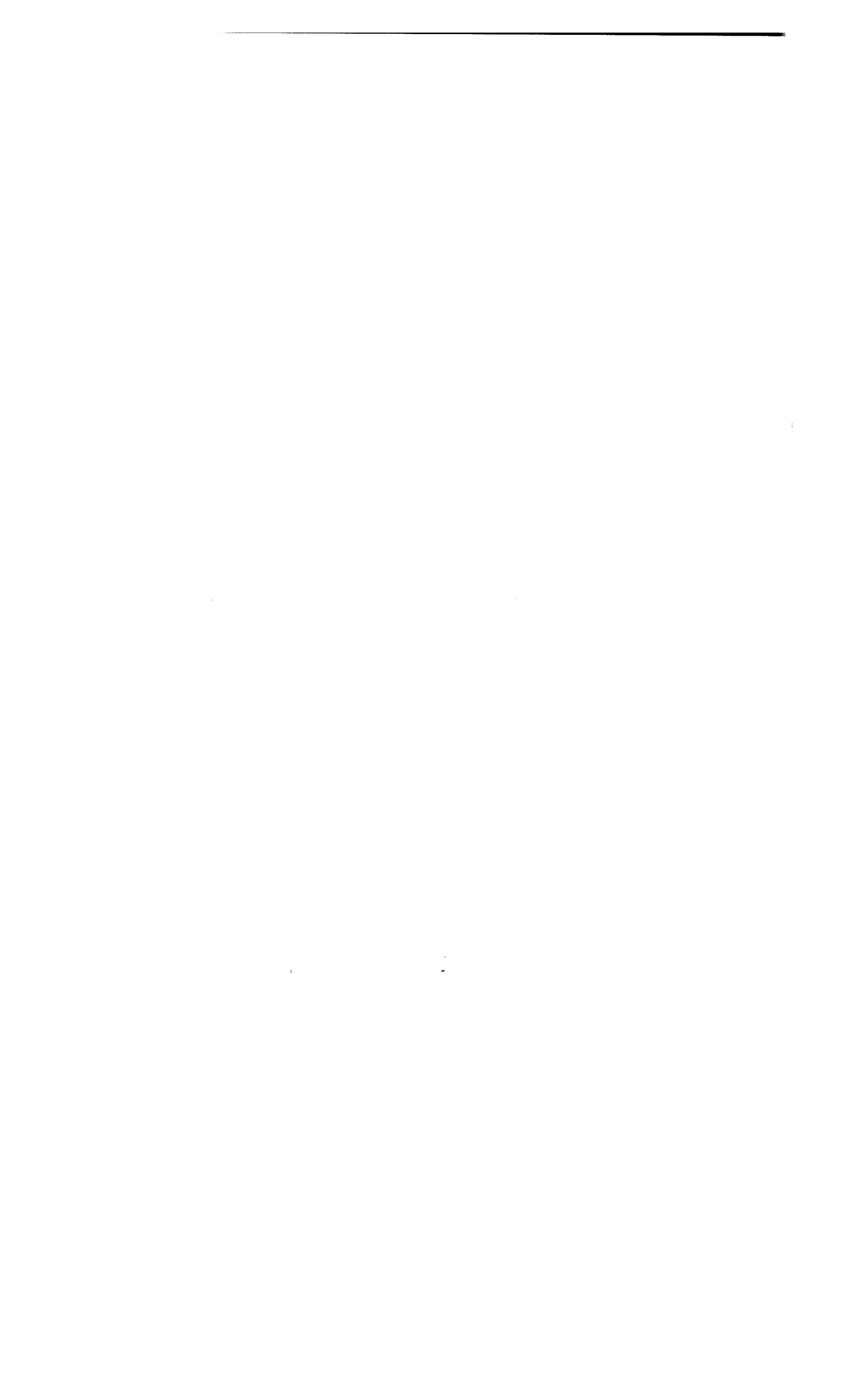
- عدم توفر البيانات والإحصاءات اللازمة.
- عدم وجود أفراد أكفاء لديهم القدرة على جمع البيانات وتقديمها للمديرة.
- ضعف ثقة العاملات فى مديرة الروضة.

- تخوف بعض مديرات الروضة من إصدار القرارات.
- وجود عوائق مالية لعدم توفر البنود اللازمة للصرف علي المشكلة موضوع القرار.
- ضعف عملية الاتصال بين إدارة الروضة وغيرها
- نقص الخبرة الفنية المدربة والقادرة علي التنفيذ.
- التوتر وضغوط العمل الإداري.
- عدم التنظيم وخلط الأولويات.
- اتخاذ القرار بناء علي ما تسمعه من الآخرين وليس علي أساس دراسة علمية.

لذلك فإن هناك بعض الأمور التي يجب أن تتبعها مديرة الروضة من أجل نجاح القرارات التي تتخذها وهي:

- الاستفادة من خبرات الآخرين.
- استشارة الخبراء في المجال الذي تعمل فيه.
- تناول المشكلة من وجهة نظر أخري.
- عدم التحيز واتباع الموضوعية.
- أن تتجنب التعميم عند اتخاذ القرار.
- المتابعة الجيدة.
- المرونة.





الفصل الثامن

إعداد واختيار مديرة الروضة

إعداد واختيار مديرة رياض الأطفال

لقد تحول اهتمام مديرة رياض الأطفال من الاهتمام المطلق بالأعمال الروتينية والإدارية – في الوقت الحاضر – إلى الاهتمام المطلق بالطفل وضرورة العناية به ، هذا بالإضافة إلى تعدد مسئوليتها، وأن نجاح مديرة الروضة في القيام بمسئولياتها لا يتأتى إلا إذا كانت معدة إعداداً جيداً، ولأهمية ذلك فقد أشار تقرير اللجنة الدولية للتربية إلى أنه ينبغي أن يتولى إدارة المدرسة (الروضة) مهنيون مؤهلون لديهم تدريب خاص، وفى الإدارة على وجه الخصوص، وينبغي أن يؤدى التدريب إلى زيادة مسئوليتها وتعويضها تعويضاً مناسباً أي مكافأتها على قيامها بالتزاماتها الحساسة.

فمديرة رياض الأطفال المعدة أعداداً جيداً تستطيع تحمل المسئولية في توجيه العاملات معها سواء المعلمات أو الإداريات، وإلى تحقيق الأهداف المطلوبة فيها، وأيضا تستطيع التغلب على بعض المشكلات التي تواجهها، ونظراً لأهمية ومكانة مديرة الروضة فقد نصت المادة (١٧) من القرار الوزاري رقم (١٥٠) بتاريخ ١٩٨٩/٧/٤م والمادة (١٢٩) من قرار مجلس الوزارة رقم (٣٤٥٢) لسنة ١٩٩٧م يشترط في مديرة رياض الأطفال أو الناظرة ما يلي:

أن تكون حاصلة على مؤهل عالي في دراسة الطفولة من أحدى الكليات التربوية وذات خبرة في هذا المجال لا تقل عن خمس سنوات أو حاصلة على مؤهل أعلى من البكالوريوس في دراسات الطفولة دكتوراه متخصصة أو الماجستير.

يتضح من ذلك ضرورة وأهمية اختيار مديرة الروضة وإعدادها إعداد جامعياً، وهذا ما تؤكده بعض الدراسات حيث أكدت على الآتي:

- أهمية الإعداد التربوي لمديرات الروضة مما قد يسهم في رفع كفاءة العملية التربوية وفاعليتها بالنسبة للطفل.

- ضرورة اختيار مديرة الروضة من ذوى الخبرات الطويلة في مجال تربية الطفل.
- أهمية الإعداد الجامعي والعالي لمديرات الروضة قبل الخدمة أو على الأقل أثناءها لما يقترن بذلك من مستويات عالية للمناخ التنظيمي والعلاقات، كما قد يسهم في رفع كفاءة النظام التعليمي وفعاليته.

وترجع أهمية الإعداد الجامعي إلى أن برامج الخريجين تؤكد على القيم والأفكار وعمليات الفهم، كما ترجع إلى فائدة وأهمية المقررات الجامعية في تنمية برامج مؤهلاتهم، من هنا كانت ضرورة وأهمية اختيار الموضوعات التي تشملها مقررات الإعداد الجامعي لمديرات الروضة.

معايير اختيار مديرة الروضة : -

توجد بعض المعايير العلمية والموضوعية والمقننة لاختيار مديرات رياض الأطفال ينبغي على المسئولين عن العملية التربوية في رياض الأطفال مراعاتها وهى: -

أولاً: وتشمل الآتي:

- أن تكون حاصلة على مؤهل جامعي تربوي أربع سنوات، ويفضل أن تكون حاصلة على دبلوم تربوي في الإدارة المدرسية.
- أن تكون حاصلة على دبلوم تربوي في الإدارة المدرسية لمن لا تحمل مؤهلاً جامعياً تربوياً.
- أن تكون لديها خبرة في العمل التربوي، ويفضل أن تكون قد مارست العمل الإداري بالروضة.

ثانياً: وتشمل الآتي:

- المقابلة الشخصية، من أجل التعرف والكشف عن سلوك المتقدمات من العاملات بالروضة ومهاراتهن وخبراتهن، ويفضل أن يكون هناك إعلان حتى تكون هناك منافسة واختيار أفضل المرشحات للعمل بإدارة رياض الأطفال.
- والمقاييس والاختبارات، وهى تتم على المتقدمات لمركز مديرة الروضة ومنها الاختبارات الموضوعية مثل قوائم الرصد، ومقاييس أو معايير الرتب، واختبار الإجراء الموقفي وغيرها من الاختبارات المقننة، والتي تلعب دوراً كبيراً في التمييز بين المتقدمات من حيث الاستعدادات والمهارات والقدرات .

وهناك من أكد على نمط الشخصية لمديرة الروضة، حيث يرى أنه من شروط اختيار وانتقاء مديرة الروضة نمط الشخصية السوية، والقدرة على ممارسة القيادة، والتأكد من مستواها المعرفي والثقافي الذي يؤهلها للعمل بميدان تربية الطفل، لما لهذا الانتقاء من حسن سير العمل، والانتظام فيه بهدف تحقيق الأهداف المنشودة من إنشاء الروضة، كما ينبغي أن تكون مؤهلة تأهيلاً أكاديمياً في مجال تربية الطفل .

يتضح من ذلك أنه عند اختيار مديرة الروضة ينبغي مراعاة جانبين هامين هما إعداد مديرة الروضة إعداداً جامعياً في مجال الطفولة، وأن تتمتع بالعديد من الصفات التي تتسم بها من أجل نجاحها في إدارة الروضة، من هنا كان من الأهمية التعرف لأهم الصفات التي يجب أن تتصف بها مديرة الروضة.

الصفات التي ينبغي توافرها في مديرة الروضة :

إن الإدارة المدرسية تعد فناً تطبيقياً يتطلب صفات معينة فيمن يتولى مسئولية الإدارة، ودراسة هذه الصفات وتحديدها وصقلها والتدريب عليها، ولهذا وجه المشتغلون بالإدارة التربوية اهتمامهم نحو تحديد الصفات الواجب توافرها في

مدير المؤسسة التربوية (سواء كانت روضة أم مدرسة) ومن هنا كان لابد من عرض أهم وجهات النظر المختلفة في هذا المجال.

فيرى بعض المربين أنه ينبغي أن تتوافر الصفات التالية في مديرة الروضة وهي: -

- أن تكون ذات شخصية بارزة وقوية.
- أن تمتاز بقدرة التفاهم والتعامل مع أشخاص من مختلف المهن والمستويات.
- أن تكون على قدر كبير من الاتزان العاطفي.
- أن تكون ذات علم واسع ومعرفة تامة في مجال الطفولة.
- أن تكون مؤهلة تأهيلاً تربوياً.
- أن يكون لديها خبرة في العمل برياض الأطفال، وثبت امتيازها في العمل مع الأطفال.

يتضح من ذلك أن وجهة النظر هذه ركزت على توافر بعض الصفات الشخصية لمديرة روضة الأطفال، بالإضافة إلى توافر بعض الصفات المهنية، والتأهيل التربوي لها.

وهناك وجهة نظر أخرى ترى أنه يجب أن تتسم مديرة الروضة بعدة سمات حتى يمكنها إدارة الروضة بجودة وفاعلية، من هذه السمات أن تكون عادلة وملمة بالقدر الكافي من الفلسفة الاجتماعية والمجتمع الذي توجد فيه الروضة وفهم علاقة الروضة بالمجتمع، والاهتمام بشعور الآخرين وآرائهم وأفكارهم، وأن تكون واسعة الاطلاع،مبتكرة وذكية ،وان تتصرف بسرعة لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الطارئة، وأن تكون مثالاً يحتذي به في مظهرها وسلوكها وتصرفاتها، وأن تعطى المثل الأعلى في المواظبة على الحضور المبكر، وأن تكون مرنة في تصرفاتها تجمع بين الحزم واللين، سريعة البت في الأمور التي تتطلب ذلك.

يتضح من وجهة النظر هذه أنها ركزت على بعض الصفات الشخصية والعلاقات الإنسانية في إدارة رياض الأطفال مع الإشارة إلى بعض الصفات المهنية.

وهناك من يرى توافر بعض الصفات التي لها علاقة بالإدارة الديمقراطية، حيث يرى أن مديرة الروضة لكي تكون قائداً ديمقراطياً ناجحاً وفعالاً ينبغي عليها أن تتحلى بالصفات التالية: الصبر، التسامح، احترام الآخرين، الثقة، القدرة على الحوار، والتمكن العلمي، وكل هذه الصفات تعتبر الأركان الأساسية للديمقراطية في الإدارة.

ويرى البعض أن مديرة الروضة الناجحة هي التي تمتلك الصفات التالية:-

- العمل على تحسين العملية التربوية بالروضة من خلال مساهمتها بالعمل مع المعلمات العاملات بالروضة، وتدريب العاملات بالروضة على التخطيط الفردي، أن تقوم بتقويم عمل معلمات الروضة فهي مشرفه وموجهه وتحسن استخدام الوقت وتوزيعه على مجالات الأنشطة والمهام اليومية، وأن تبادر بلقاءات مع المعلمات في غرفهم واستراحاتهم، وفي مناسبات الأنشطة الاجتماعية التي يقررونها فيما بينهم، وتهتم بالبيانات الإحصائية واستخدامها في وضع خططها وبرامجها، وأن تلتزم بالمواظبة على العمل بالإضافة إلى وجود معاونيها.

أما بعض الدراسات فقد أشارت إلى أن مديرة الروضة لكي تكون أكثر فاعلية يجب عليها أن تكون على معرفة تامة بالتشريعات التربوية، وتوظيف هذا في الروضة، كما يجب عليها أن تتحمل المسئولية القصوى المرتبطة بتقدم الأطفال، هذا بالإضافة إلى أنه ينبغي أن تتحلى بمعايير مرتفعة لمارسة المهنة، وتحقيق مفهوم النظم لكي تطور من نمط القيادة.

الواضح من خلال وجهات النظر المختلفة والتي تم عرضها أن اهتمامها كان موجهاً نحو الصفات الشخصية لمديرة رياض الأطفال، وإن كان البعض قد أشار إلى بعض الصفات المهنية دون التركيز عليها، من هنا كان من الضروري توضيح هذه الصفات بشئ من التفصيل، حيث أنه لكي تقوم مديرة الروضة بمسئولياتها بنجاح فإنه ينبغي أن تتصف بالصفات التالية:

أ) الصفات الشخصية:

يمكن تحديد الصفات الشخصية بأنها تلك التي تتصل بالتكوين العام لمن يمارس هذه القيادة الإدارية فكرياً ووجدانياً واجتماعياً، ومن حيث مسئولياتها عن عمل متكامل لفريق من العاملات، وبالتالي تتمكن من القيام بواجباتها على الوجه الأكمل.

وهذه الصفات تشمل:

أ- **سمات جسمية:.** وهى السمات التي تتمثل في الصحة الجسمية والحيوية والنشاط والخلو من الإعاقة، وحسن المظهر والملبس.

ب- **سمات عقلية:** وهى السمات التي تتمثل في الذكاء والكفاءة العلمية، والثقافة الواسعة والمعرفة الثرية، وسعة الأفق، وبعد النظر ونفاذ البصيرة، وحسن التصرف، والتفكير الإبداعي، والطلاقة اللفظية، والقدرة على عرض الأفكار، والحكمة في اتخاذ القرار، والقدرة على التأثير والإقناع.

ج- **سمات انفعالية:** وهى السمات التي تتمثل في المودة والحب، والثبات الانفعالي والنضج الانفعالي، والمشاركة الوجدانية، والثقة في النفس، وقوة الإرادة وضبط النفس.

د- **سمات اجتماعية:** وهى السمات التي تتمثل في الانبساطية، وتكوين العلاقات الإنسانية، والصداقات والتعاون، والقدرة على الاتصال الاجتماعي،

والمشاركة الايجابية في نشاط الجماعة، وروح الفكاهة والمرح، والديمقراطية، والذكاء الاجتماعي، وتحمل المسئولية الاجتماعية، والتسامح، وحسن الاستماع، وتقبل النقد، واحترام الآخرين واحترام آرائهم، وإجادة الحوار والانضباط، ومسايرة المعايير الاجتماعية.

ويمكن إضافة بعض الصفات الشخصية الأخرى بالإضافة إلى الصفات المذكورة وهي:

- قدرة مديرة رياض الأطفال على إقامة علاقات سليمة مع الآخرين.
- قدرتها على الإقناع والاقتناع بالحجة والمنطق وليس بالضغط والإكراه.
- قدرتها على حسن التصرف في بعض الأمور.
- قدرتها على اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.
- قدرتها على الحسم في بعض الأمور التي تتطلب ذلك، وعدم التردد وخاصة فيما يتعلق بحسن سير العمل.
- أن تكون لديها المرونة الكافية لتعديل رأيها أو تعديل خطة عملها.
- أن تهتم بمظهرها الشخصي وحسن سيرتها.
- القدرة على إبداء الملاحظات البناءة دون سخرية أو انتقاص من العاملات معها.
- اكتساب الصداقات مع الاستفادة بآراء الآخرين.
- القدرة على حل المشكلات الطارئة في العمل المدرسي بالروضة.
- أن يكون لديها القدرة على الاستعداد للبذل والتضحية والتعاطف مع الآخرين.

ب - الصفات المهنية:

وهي الصفات التي تتصل بالمجال الوظيفي من حيث هو عمل تربوي، يقتضى القيام به توفر صفات معينة تؤهل صاحبها لممارسة عمله بنجاح ، وقد اهتم المربون والباحثون بتحديد السمات أو الصفات المهنية الواجب توافرها في مدير المدرسة ومن أهم هذه الصفات المهنية ما يلي:

- تشجيع وتطوير العلاقات البناءة بين المدرسة والمجتمع المحلى، واندماج أسر التلاميذ في الحياة المدرسية.
- تحسين وتطوير أساليب التدريس لدى المعلمين بما يتفق مع خصائصهم الشخصية ومعطيات المواقف التربوية من منهج وغرف دراسية وتلاميذ وخدمات مساعدة.
- تحسين وسائل الاتصال بين أفراد المجتمع المدرسي.
- توجيه أفراد المجتمع في إعداد وتحضير الهيئات الصفية لعمليات التعليم والتعلم.
- تقييم سلوك الآخرين، واتخاذ القرارات المناسبة بخصوص كفايتهم وإجادتهم أو توجيههم لمزيد من التمرين والتدريب.
- أن يمتلك بعض السمات المرتبطة بالقيادة المؤثرة في المدرسة.
- أن يمتلك رؤية وبصيرة ناقدة لكيفية ما يجب أن تكون عليه المدرسة.
- أن يمتلك رؤية واسعة لدور المدرسة في المجتمع ككل.
- أن يكون قادرا على مساعدة الآخرين من أجل التغلب على ضعفهم.
- أن يمتلك مهارة القدرة على الاستماع والتقدير والاستجابة.
- أن يكون قادرا على الانتفاع بالمجتمع لأجل التزود بالإمدادات المالية، وأن يكون ماهرا في تفسير سياسات المجتمع التي توصف عن طريق لجان التربية.
- أن يمتلك المدير قدرة الاتصال مع الأفراد داخل المدرسة والمجتمع.
- أن يمتلك القدرة على إيجاد الظروف أو الأموال في المدارس التي تساعد على التغيير

وانطلاقا من ذلك يمكن القول أن من أهم الصفات المهنية التي تتسم بها مديرة الروضة تتمثل في الآتي:

- أن تكون مدركة إدراكا كاملا لأهداف التربية بصفة عامة، وأهداف تربية الطفل بصفة خاصة.
- أن تكون مؤمنة إيمانا شديدا بمهنة التربية والتعليم.
- أن تكون محبة للأطفال وتربيتهم.
- أن تكون على معرفة تامة بخصائص الطفولة.
- أن تكون قادرة على العمل مع العاملات بطريقة بناءة.
- أن تتعاون مع المعلمات تعاونا تاما.
- أن تكون لديها القدرة على تنسيق جهود العاملات بالروضة.
- أن تكون ملمة إلماما كافيا بجوانب البيئة المحلية والمحيطة بالروضة، وعلى قدر كبير من الفهم لشكلاتها، والإسهام في حلها.
- أن تكون على دراية كافية بالنواحي المالية والإدارية.

هذا بالإضافة إلى بعض الصفات المهنية الأخرى وهي:..

- الاتزان الانفعالي:. وهى التي تجعل مديرة الروضة تستجيب للمثيرات المختلفة في روية ورزانة، وبذلك تكون القرارات التي تصدر عنها أكثر اعتدالا وبعدا عن التأثر بالمسائل الذاتية.
- السلامة النفسية، وهى التي يقصد بها خلو مديرة الروضة من الاضطرابات الوجدانية، حتى يساعدها في إقامة وتنمية علاقات مستقرة ومتزنة وهادئة مع المعلمات والإداريات، العاملات في الروضة، وأن تكون قراراتها أكثر اتزانا ونضجا.
- الذكاء، يعد من الصفات الأساسية الواجب توافرها في مديرة الروضة لأهميته لأنه يساعد المديرة على تحديد أهدافها، ويساعدها على حسن تقدير الموقف وإدراك العناصر المتداخلة فيها.



الفصل التاسع

مسئوليات مديرة رياض الأطفال



مسئوليات مديرة رياض الأطفال

تعد إدارة رياض الأطفال العامل الحيوي والفعال لتوفير البيئة التربوية المناسبة لتحقيق أهداف الروضة، وتعتبر مديرة الروضة أهم عضو في إدارة الروضة، فبدون قيادتها لا يمكن إحراز أي تقدم في مجال العمل التربوي بالروضة مهما اتصفت الهيئة العاملة في الروضة ببعد النظر، وبقدرتها المهارية في تصريف أمور العمل، حيث أنها تمسك بزمام الأمور بيديها، من هنا تؤكد بعض الدراسات على أن نجاح العملية التربوية مرتبط إلى حد كبير بجهود المديرين القائمين على العملية التربوية،من هنا كان لابد من إلقاء الضوء علي مسئوليات مديرة الروضة ولكن قبل عرض مسئوليات وأدوار مديرة رياض الأطفال من منظور الفكر التربوي يجب إلقاء الضوء على دور ومسئوليات العاملين بالروضة من منظور التشريعات.

مسئوليات العاملين برياض الأطفال من منظور تشريعي:

إن العملية التربوية برياض الأطفال تعتمد اعتماداً رئيسياً على الأدوار الأساسية للقائمين على العمل برياض الأطفال بشكل مباشر، حيث أن نجاح النظام التعليمي في تحقيق غاياته وأهدافه أو إخفاقه فيها يتوقف بالدرجة الأولى على مدى قدرة العناصر البشرية.

وانطلاقاً من ذلك يمكن القول أن التشريعات لم تغفل دور ومسئولية القائمين والمسئولين عن رياض الأطفال، فقد حدد القانون (٥٠) لسنة ١٩٧٧م بأن تتكون لجنة الإشراف على دور الحضانة ورياض الأطفال من:

- مديرة الروضة عضواً
- طبيب الدار عضواً
- عضو يمثل أسر الأطفال عضواً

وقد وضحت المادة (٥) من ذات القانون المذكور الأدوار والمسئوليات الملقاة على عاتق اللجنة والتي تتمثل في:

- وضع البرامج ورسم الأسلوب للعمل بالدار ومتابعة التنفيذ
- البت في طلبات الالتحاق بالدار
- دراسة الأبحاث الاجتماعية المقدمة وتقرير ما تراه في كل حالة من حيث الإعفاء الكلي أو الجزئي من قيمة الاشتراك تطبيقاً لما يوضحه البحث الاجتماعي
- اقتراح تعيين العاملين بالدار، وتحديد مرتباتهم، وتقدير المكافآت والجزاءات واعتمادها من المرخص له.
- دراسة التحقيقات والشكاوى المعروضة بمعرفة مدير الدار والبت فيها.
- وضع مشروع ميزانية الدار.
- مراجعة التقارير الخاصة بنشاط الدار

ويتضح من ذلك أن المسئوليات الملقاة على عاتق اللجنة المشرفة على دور الحضانة ورياض الأطفال مسئوليات عامة، ومعظمها يتعلق باتخاذ القرارات داخل هذه المؤسسات من هنا جاءت المادة (٦) من ذات القانون تختص بتحديد المسئوليات التي يقوم بها العاملون في هذه الدور وذلك كما يلي:

١- مديرة الدار:

هناك العديد من المسئوليات والأدوار التي تقوم بها مديرة الروضة من منظور التشريعات ومن أهم مسئوليات مديرة الدار طبقاً للمادة (٦) من القانون السابق ذكره ما يلي:

أ - إدارة الدار والإشراف على جميع العاملين بها ومتابعة أعمالهم.

ب- توزيع العمل على العاملين بالدار

جـ- تنفيذ برامج الرعاية بالدار

د- عقد لقاءات دورية مع أولياء أمور الأطفال

هـ- فحص الشكاوى المقدمة، والعمل على حل المشكلات التي تواجه العمل داخل الدار وإبداء الرأي فيها، وعرضها على لجنة الإشراف على الدار إذا تطلب الأمر ذلك.

و- التصريح للعاملين بالإجازات طبقاً للقواعد التي تقرها لجنة الإشراف على الدار

ز- إمساك السجلات والملفات المنظمة لأعمال الدار، أو الإشراف على إمساكها وإعداد التقرير السنوي على الدار، وجميع الإحصاءات والبيانات والتقارير الأخرى التي تطلب منها.

ح- اعتماد الصرف من السلفة المستديمة التي تقررها لجنة الإشراف على الدار

ط- اعتماد أذونات الصرف والإضافة بدفتر المخازن والتفتيش عليه وجرده مع المختص

٢- الأخصائيون :

حدد القانون مسئوليات وادوار الأخصائيين العاملين برياض الأطفال وذلك على النحو التالي :

أ - الأخصائي الاجتماعي، وحدد القانون اختصاصاته في الآتي:

- القيام بالبحوث الاجتماعية للأطفال عند قبولهم بالدار.
- تكوين العلاقات مع أسر الأطفال والعمل على ربط الدار بالأسرة والبيئة الموجودة بها.
- اكتشاف موارد المجتمع المحلي التي يمكن أن تسهم في توفير الخدمات اللازمة للأطفال.

- العمل على إيجاد علاقة بين الدار والمؤسسات الموجودة بالبيئة والتي يمكن أن تتعاون في تقديم الخدمات والرعاية التي تقوم بها الدار.
- التعرف على المشكلات الاجتماعية التي تواجه أسر الأطفال ومعاونتها في إيجاد حل لها في توجيهها لمصادر الخدمات المختلفة في البيئة.

ب) الأخصائي النفسي: وقد حدد القانون اختصاصات الأخصائي النفسي برياض الأطفال في الآتي:

- التعرف على أنماط السلوك غير المتوافق الذي يعوق تكيف الطفل مع جماعته، ومحاولة علاج ذلك.
- دراسة سلوك الأطفال في مختلف المواقف الاجتماعية بالدار، وخاصة أنواع السلوك غير السليمة، وتفسير هذه الأنماط، ومعرفة أسبابها والتوجه لعلاجها.
- دراسة الحالات غير الطبيعية في سلوكها بين الأطفال والتوجيه بما يجب إتباعه لتوجيههم نفسياً والتخلص من السلوك غير الطبيعي.
- علاج مشكلات الأطفال الانفعالية قبل استفحالها
- الإرشاد والتوجيه النفسي للإباء والأمهات لفهم طبيعة النمو النفسي والاجتماعي للطفل، والدراسة بالأسلوب الأمثل لسلوكهم الواجب لضمان صحة نفسية متوافقة للأطفال.

جـ- الطبيب: وقد حدد القانون الاختصاصات التالية للطبيب وهي:

- الكشف الطبي على الأطفال قبل الالتحاق
- الكشف الدوري على الأطفال شهرياً على الأقل
- إعداد بطاقة صحية لكل طفل يسجل فيها تطور حالته الصحية
- استكمال التطعيمات والتحصينات اللازمة للأطفال
- مراجعة نظام التغذية اليومي و تقديم التوجيهات اللازمة.

- تفقد مرافق الدار من الناحية الصحية واثبات ملاحظاته في سجل الزيارات
- عزل الأطفال المشتبه في مرضهم واتخاذ الإجراءات اللازمة نحوهم.

د- الممرضة: *وتختص بالاختصاصات التالية:*

- تنفيذ تعليمات الطبيب الصحية والطبية وتطبيقها في الدار عن طريق الإشراف المستمر على:
  - نظافة الأطفال من حيث الملبس والمأكل وخلافه.
  - نظافة العاملين المحتكين احتكاكاً مباشراً بالأطفال.
  - نظافة المرافق المختلفة.
  - مراعاة توافر الشروط الصحية والمرافق من حيث التهوية والنظافة.
  - التعاون مع المشرفات على تعويد الأطفال على إتباع الأساليب الصحية في جميع تصرفاتهم مثل طريقة الجلوس الصحية أثناء مزاولة الأنشطة المختلفة.
  - إمساك سجل خاص لقيد الأدوية التي تقوم بصرفها
  - الإعداد والاشتراك في ندوات التوعية الصحية لأولياء الأمور

يتضح مما سبق أن كل العاملين بدور رياض الأطفال لهم مسئوليات محددة وإن كانت كلها تدور حول الطفل، إلا أنه من الملاحظ أنه على الرغم من الأهمية الواضحة لمسئوليات كل من العاملين في رياض الأطفال، إلا أن مديرة الروضة تمارس دوراً مهماً، إذ تعتبر من أبرز القائمين عليها بشكل مباشر هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى إن إدارة الروضة تتعامل مع الأفراد ومع مصادر مختلفة متنوعة، ومع الأفكار والقيم ومع الكثير من المتغيرات مما يتطلب منها القيام بالعديد من المسئوليات والأدوار من أهمها:

١. المسئوليات الإدارية:

يعرف المدير الإداري بأنه الشخص الذي يقوم بإتمام الأعمال بواسطة الآخرين، ومن هنا فإن مديرة الروضة كرئيس إداري بالروضة تقوم بالعديد من المهام والمسئوليات الإدارية للروضة، وتعمل على تحقيق أهدافها المرجوة، كما أنها تقوم بأداء مجموعة من الوظائف الإدارية التي تتكامل مع بعضها البعض الآخر.

وفي هذا الصدد حدد بعض المربين المسئوليات الإدارية لمديرة رياض الأطفال في المهام المتعلقة بشئون الأطفال، وتوفير المتطلبات المادية للروضة كالأدوات والأثاثات والكتب والمحافظة على النظام والعاملين والتلاميذ، وحل مشكلاتهم، والاتصال بالمسئولين والتفاعل مع البيئة المحلية، وكيفية استخدام إمكانياتها البشرية والمادية لصالح المدرسة وما يتعلق بها من تعيينات وامتحانات وغير ذلك).

ولكن هناك من حدد المسئوليات الإدارية لمديرة الروضة بالمجالات التالية:

- المجال الذي يتعلق بالتنظيم العام للروضة، حيث الأهداف العامة للروضة، وارتباطها بأهداف المجتمع الذي تخدمه.
- المجال الذي يتعلق بالتنظيم الداخلي للروضة من حيث توزيع العمل على المعلمات، وتنظيم اليوم المدرسي، وعمل برامج للأنشطة التربوية وتوزيعها على المعلمات العاملات بالروضة، وعمل الجدول، وتوفير الأدوات والتجهيزات والكتب.
- المجال الذي يتعلق بالنواحي المالية، وما يرتبط بها من إعداد ميزانية الروضة بإيراداتها ومصروفاتها.
- المجال الذي يتعلق بتعزيز ارتباط الروضة بمجتمعها المحلي وقيامها بدورها في النهوض به.

وانطلاقا من ذلك يمكن القول أن من أهم مسئوليات مديرة الروضة الإدارية ما يلي:

- الإشراف على أعمال المعلمات والعاملات بحيث يتم العمل بالروضة بنجاح وتحقيق الأهداف المرجوة.
- قيادة فريق العمل بشكل هادف وحرصها على الصالح العام.
- تنظيم الحياة التربوية بالروضة بحيث يساهم في إعداد الأطفال إعداد جيداً.
- الإعلان عن السياسة المتبعة في العمل بالروضة، وتوفير وسائل تنفيذها وأهدافها.
- القيام بحلقة الوصل والاتصال بين الروضة والبيئة المحلية التي توجد بها.
- العمل على سلامة مبنى الروضة، وإدخال التعديلات اللازمة والمناسبة لاستمرار صلاحيتها لكي تقوم بتأدية أغراضها التربوية.
- تبني الطرق المناسبة للنهوض بالاعتمادات المالية والهبات والتبرعات
- تقديم تقرير عن حالة الروضة كاملاً إلى الإدارة التعليمية للحصول على المعونات، وفتح فصول جديدة عند الاحتياج.
- إطلاع الإدارة التعليمية على برامج الروضة المختلفة.
- تقديم بعض التوصيات المناسبة للإدارة عند اختيار وتعيين المعلمات
- إطلاع الإدارة التعليمية على عمل وسلوك المعلمات.
- الإشراف على الأعمال المالية والإدارية التي يتولاها سكرتير الروضة وأمين التوريدات وإلى غير ذلك من الأمور التي تتناول الشئون المالية وشئون المستخدمين والصادر والوارد والحفظ وشئون المخازن.

يتضح من ذلك أن هناك العديد من المسئوليات الإدارية التي تقوم بها مديرة إدارة الروضة بالإضافة إلى الكثير من المسئوليات الأخرى، ولكن الواقع يشير إلى أن

اهتمام الكثير من مديرات رياض الأطفال بالمسئوليات الإدارية كان على حساب المسئوليات الأخرى المناطة بها.

ويؤكد ذلك ما يراه بعض المربين بقولهم إن الإشراف الفني الدقيق، وتحسين طرق التدريس، وتنقيح المنهج، وغير ذلك من الأعمال ما زالت للأسف الشديد تعتبر ثانوية في رأي بعض المديرين بالنسبة للدور الإداري والكتابي الذي يشغلون به أنفسهم معظم الوقت.

ولما كانت الناحية الإدارية بإدارة الروضة ذات جوانب متشعبة فإنها شغلت الكثير من مديرات رياض الأطفال مما ترتب عليه بأنهم أعطوها كل وقتهم، بل اعتبرها بعضهم مهمتهم الأساسية، وأعطاها الجانب الهام من عمله المدرسي، مما أدى إلى إهمالهم لواجباتهم الإشرافية والتقويمية، ونتج عن هذا عدم تخطيطهم لوقتهم تخطيطاً فعالاً.

الشروط الواجب توافرها في العاملين بإدارة رياض الأطفال :

يوجد بعض الشروط التي يجب توافرها في العاملين بإدارة رياض الأطفال، من أهم هذه الشروط ما يلي:

- القدرة على التحليل النفسي للطفل وفهم سيكولوجية نموه في هذه المرحلة
- القدرة على تحليل المشكلات والمواقف الإدارية التربوية التي تواجهه
- الإطلاع العام على الدراسات والقراءات الحديثة سواء على المستوى النظري أو على المستوى الميداني.
- الاستفادة من تقنيات التعليم في التخطيط لإعداد وتحليل وبرمجة التعليمات والبيانات التي تدخل ضمن برامج الخبرات التعليمية والتي يقوم بها المسئول برسم السياسة التعليمية

- الإلمام بجوانب الدراسات الاجتماعية والعلاقات الإنسانية التي لها علاقة وطيدة بإدارة رياض الأطفال.
- الإلمام بجوانب الدراسات الإدارية التربوية التي تساعد على تحديد وصياغة الأهداف السلوكية للخبرة وللروضة حسب الأنظمة والقوانين الخاصة بالمجتمع في مختلف مجالات النمو الإنساني المعرفي والوجداني والحركي المناسبة لنمو الطفل.
- دراسة أنظمة وقوانين الروضة في المجتمع وتوجيه ذلك بناء على الاتجاهات والعادات والميول التي يتوقع أن ينشأ عليها الطفل.

مسئوليات مديرة الروضة من منظور المربين :

من الواضح أن كل من يشغل وظيفة مدير الروضة يجب أن يكون خبيراً في الكثير من نواحي الحياة والعمل بالروضة وذلك للأمور التالية:

لأنه مسئول عن توجيه تربية الطفل ومتابعته وتقويمه، مسئول عن توجيه المعلمات، مسئول عن إدارة ومتابعة الشئون المالية بالروضة،كما انه يعد حلقة الوصل بين الروضة وكامل هيئتها وبين البيئة التي توجد بها، وحلقة الوصل بين الروضة والإدارات الأعلى ولهذا يتباين المربون في آرائهم حول المسئوليات التي يجب أن تقوم بها مديرة الروضة فمنهم من يرى أن مديرة الروضة يجب عليها القيام بالمسئوليات التالية:

- إن مديرة الروضة باعتبارها المسئولة الأولى بالروضة في النواحي الإدارية والفنية والثقافية والاجتماعية، لذلك فإن كل ترتيب يتم داخل الروضة في كل هذه النواحي يجب ألا يتم إلا بعد موافقتها، ويعتبر جميع العاملين بالروضة على اختلاف فئاتهم ومستوياتهم مسئولين أمامها عن أدائهم الوظيفي، والاستجابة للتعليمات ومن حقها مسائلتهم عن كل تقصير يبدو منهم.

فمديرة الروضة تقوم بتوزيع الأعمال الفنية والإدارية على العاملين بالروضة وتقوم بمتابعة جهودهم، ومن أهم هذه الأعمال ما يلي:

- القيام بتوزيع البرنامج التربوي على جميع المعلمات واعتماده
- توزيع الأنشطة التربوية المختلفة على المعلمات العاملات بالروضة
- الإطلاع على سجلات المتابعة، وإبداء ملاحظاتها وتوجيهاتها.
- توزيع الإشراف على قاعات الروضة المختلفة.
- اعتماد جميع المكاتبات الصادرة من الدار إلى الجهات المختلفة

- التنسيق والإشراف على الأنشطة التربوية التي تقوم بها العاملات داخل الروضة مثل المعلمات والأخصائيات الاجتماعيات والمرضات وغيرهن.
- العمل على توفير فرص النمو المهني للعاملات بالروضة من خلال حضور الدورات التدريبية والحلقات الدراسية وغيرها.
- الإشراف على الخدمات المعاونة في الروضة مثل الخدمات الصحية والتغذية والشئون المالية والشئون المكتبية والإجراءات الأمنية والمواصلات وكذلك العاملات في الخدمات الصحية وعاملات الخدمات وغيرهن من العاملات في الروضة.
- الإشراف علي برامج الأنشطة المصاحبة لخبرات الروضة مثل الحفلات والجمعيات العلمية والأدبية وغيرها من ألوان الأنشطة المختلفة بالروضة .
- قيام مديرة الروضة بالاتصال بمختلف الإدارات في الوزارة كل فيما يخصه، أو في مديرية التربية والتعليم أو الإدارة التعليمية وذلك لاستيفاء ما تتطلبه حاجات الروضة، وحسن سير العمل.
- قيام مديرة الروضة بالرد على المكاتبات الرسمية التي تتطلب الإجابة عنها من الإدارات الأعلى سواء الوزارة أو المديرية أو إدارة رياض الأطفال.

- قيام مديرة الروضة برفع بعض الطلبات والموضوعات التي ليس من اختصاصها اتخاذ قرار فيها إلى إدارة رياض الأطفال أو المديرية التعليمية.
- قيام مديرة الروضة بتوجيه الإنذار لجميع مستخدمي الروضة وهن العاملات بالروضة، وفي حالة المخالفات التي تستدعي الخصم من المرتب ترسل المديرة اقتراحاً بالخصم مع بيان أسباب الخصم إلى إدارة رياض الأطفال أو مديرية التربية والتعليم التابعة لها.

وقد حدد بعض الباحثين والمربين مهام ومسئوليات مديرة الروضة إلى مهام ومسئوليات قبل بدء العام الدراسي، ومهام خلال العام الدراسي، وذلك على النحو التالي:

مهام ومسئوليات مديرة الروضة قبل بدء العام الدراسي:

هناك العديد من المهام والمسئوليات التي تقوم بها مديرة رياض الأطفال قبل بدء العام الدراسي وتتمثل هذه المسئوليات في الآتي:

- القيام بإعداد التوجيهات الفنية بالاشتراك مع جميع العاملين بالروضة، وتوزيع هذه التوجيهات على المعلمات بالروضة، وإرشادهن إلى كيفية تنفيذها.
- الإطلاع على اللوائح والقرارات الوزارية والتأكد من إطلاع المعلمات عليها ومتابعة تنفيذ هذه اللوائح والالتزام بها.
- حصر العجز والزيادة في عدد المعلمات بالروضة، ومعرفة احتياجات الروضة منهن، ومدى كفاية العدد الموجود بالروضة.
- الإشراف على توزيع الوحدات المقررة على فصلي العام الدراسي حسب الأسابيع والأشهر لكل فصل دراسي.
- تعريف المعلمات بخطوات الإعداد الجيد للبرامج التي تعطي للأطفال طبقاً للوائح والقرارات الواردة من الإدارات الأعلى.

مهام ومسئوليات مديرة الروضة خلال العام الدراسي:

يوجد العديد من المهام والمسئوليات التي تقوم بها مديرة الروضة خلال العام الدراسي في عدة مجالات، من هذه المجالات ما يلي:

- **في مجال العناية والرعاية بالأطفال:** من مهام ومسئوليات مديرة الروضة في هذا المجال ما يلي:
  - توجيه المعلمات إلى ضرورة العناية بنمو الأطفال نمواً شاملاً، وعدم الاقتصار على النمو المعرفي للأطفال فقط، وإهمال نواحي النمو الأخرى التي تساعد على النمو المتكامل لشخصية الطفل.
  - إرشاد معلمات الروضة إلى الاهتمام والعناية بالفروق الفردية للأطفال ومراعاتها في العملية التربوية.
  - مساعدة معلمات الروضة على اكتشاف القدرات الإبداعية لدى أطفال الروضة وتوفير الوسائل التي تساعد على ظهورها.
- **في مجال توجيه المعلمات:** من مسئوليات مديرة الروضة في هذا المجال ما يلي:

زيارة قاعات رياض الأطفال، وملاحظة عمل المعلمات داخل هذه القاعات، وينبغي عليها ملاحظة الأمور التالية أثناء الزيارة وهي:

- الأهداف التي ترمي المعلمة إلى تحقيقها
- مدى ملائمة أسلوب تناول البرنامج اليومي لتحقيق الأهداف المرغوبة
- مدى ملائمة إعداد الدروس لإكساب الأطفال الخبرات التربوية المطلوبة
- مدى الإعداد النفسي للطفل للمشاركة الإيجابية في الخبرات التربوية.
- جو القاعة الخاصة بالأطفال، والروح السائدة بين الأطفال
- مدى استخدام المعلمة للوسائل التعليمية واستفادة الأطفال منها

- مدى مراعاة المعلمة للفروق الفردية بين الأطفال في الميول والحاجات والاستعدادات الخاصة بهم.
- الإطلاع على دفتر أعداد الدروس الخاصة بالمعلمة ومتابعتها للإعداد من بداية الفصل الدراسي حتى وقت الزيارة.
- توجيه كل معلمة على حدة في ضوء زيارتها لقاعات رياض الأطفال.
- تسجيل التوصيات العامة المنبثقة من خلال زيارتها لقاعات الروضة

• **في مجال تدريب معلمات الروضة:** من مهام مديرة الروضة في هذا المجال ما يلي:

- الإشراف والاشتراك في تنفيذ الدورات التدريبية لمعلمات الروضة.
- اقتراح الدورات التدريبية التي تحتاجها معلمات الروضة
- المشاركة في إعداد بعض المحاضرات الخاصة بموضوع الدورة التدريبية
- تشجيع المعلمات على الاشتراك في الدورات التدريبية

• **في مجال البرنامج التربوي للأطفال:** ويشمل ما يلي:

- دراسة اللوائح والتوجيهات الصادرة من الإدارات الأعلى، والعمل على الالتزام بها
- الإلمام بأهداف البرنامج التربوي للأطفال ووسائل تحقيقه
- متابعة تنفيذ البرنامج بما يساعد على تحقيق الأهداف المحددة
- مناقشة موضوعات البرنامج التربوي مع المعلمات بهدف معاونتهن على فهمه
- تبصير المعلمات بالروضة بأفضل الأساليب التربوية.
- تكليف بعض المعلمات ذوي الخبرة والكفاءة بتنفيذ نماذج لبعض موضوعات البرنامج.

- **في مجال الوسائل التعليمية:** يوجد العديد من المسئوليات في هذا المجال:
  - توجيه المعلمات إلى دراسة البرنامج التربوي للأطفال بقصد تحديد الوسائل التي يحتاج إليها عند تنفيذه.
  - التأكد من أن الوسائل الموجودة بالروضة تستخدم بدرجة كافية.
  - تقديم اقتراح ما تحتاجه الروضة من الوسائل التعليمية، وتقديم المشورة الفنية في كيفية تصميم الوسائل اللازمة.
  - تدريب المعلمات على كيفية توظيفها التوظيف الأمثل.
- **في مجال المتابعة الإدارية:** تقوم مديرة الروضة بالمسئوليات التالية:
  - الإطلاع على السجلات الإدارية والفنية للروضة.
  - رفع التقارير الشاملة موضحاً فيها الاقتراحات الهادفة لمرحلة الروضة
  - الإشراف على المبنى والتأكد من مدى صلاحيته.
  - إعداد تقارير الأداء الوظيفي للعاملات بالروضة.
  - الإشراف على خطة توزيع وحدات البرنامج خلال الفصل الدراسي.

بعض أدوار ومسئوليات مديرة الروضة العملية (الإجرائية) :

بعد عرض مسئوليات ومهام مديرة الروضة في بدء وأثناء العام الدراسي يمكن توضيح بعض الأدوار الإجرائية (العملية) التي تقوم بها مديرة الروضة، والتي تتمثل في الآتي:

إدارة الاجتماعات بالروضة:

إن الاجتماعات تلعب دوراً حيوياً وهاماً في إدارة الروضة، كما أنها تعد وسيلة أساسية من وسائل الاتصال، لأنه عن طريق الاجتماعات تستطيع مديرة الروضة نقل الأفكار والمعلومات والبيانات وتوضيحها لجميع العاملين بالروضة، كما تقوم مديرة الروضة من خلال الاجتماعات ربط العاملين بالروضة ببعضهم

بعضاً، والعمل على مساعدتها في اتخاذ القرارات،التوصل الي دراسة شاملة وكاملة ومثالية للقرارات، التوصل الي قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية، رفع معنويات العاملات بالروضة من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن أرائهم وأفكارهم يتم الوصول إلي اتفاق جماعي حول بعض الموضوعات، ويؤكد ذلك ما يراه بعض المربين من أن الاجتماعات المدرسية لها أثرها الفعال إذا ما أحسن تنظيمها وتمت إدارتها بشكل يؤدي الغرض الحقيقي منها، وهو تحقيق التواصل بين المدير والمعلمين وبين المعلمين والإداريين بعضهم بعضاً لاتخاذ القرارات الحكيمة، ولتحسين البرنامج المدرسي، وتعزيز الثقة بين العاملين والمدير بل وبين أفراد المدرسة جميعاً،وتوجد بعض الأمور التي ينبغي على مديرة الروضة مراعاتها في إدارة الاجتماعات حددها بعض الباحثين فيما يلي:

توفير جو مرن للاجتماع خال من التكلف، وأن يكون متسماً بطابع الجدية، أن تبدأ الاجتماع بالبسملة والدعاء، أن يتم السير في الاجتماع وفقاً لجدول أعمال تم إعداده مسبقاً، أن تذكر الحاضرين ببنود جدول الأعمال، والتي يكون من المفترض أنه قد تم تعريفهم بها، وإشراكهم في تحديدها، وأن تقوم بوضع الموضوعات الأكثر إثارة للجدل في الجزء الأخير من جدول الأعمال مع إتاحة الوقت الكافي لها.

وحدد بعض الباحثين مجموعة من النصائح التي يمكن لمديرة الروضة أن تستعين بها في إدارة الاجتماعات لتحقيق النجاح المطلوب من أهمها ما يلي:

- أن تتأكد مديرة الروضة من ملائمة المكان الذي يعقد فيه الاجتماع بحيث يكون هادئاً ولا يوجد فيه ما يشتت انتباه الحاضرين، وأن تتأكد من توفر التهوية والإضاءة ومن ترتيبات الجلوس بحيث يكون كل فرد قادراً على أن يرى الآخرين قدر الإمكان.

- أن تراعى مديرة الروضة جلوس الأفراد المتعاونين معها ويساعدونها في أماكن المواجهة.
- وضع الشخص المعارض على يمينها، لأن المقعد الذي يوجد يمينها هو منطقة الظل، والشخص الجالس عليه يختفي عن الاتصال البصري برئيس اللجنة وبالتالي يقلل من فرص المواجهة والصدام.
- أن تقوم مديرة الروضة بمعالجة النزاعات بمهارة، وأن تقوم بمخاطبة الخصوم بإحساسهم بثقل المسئولية والرسالة، وعندما يتحول الصدام بين الأفكار إلى مجابهة شخصية، تقوم بالتوجه إلى أحد الأفراد المحايدين للتخفيف من حدة المواجهة.
- أن تشجع مديرة الروضة أساليب وطرق حل المشكلات من أجل تدفق الأفكار في الاتجاه الصحيح، فعلى المديرة أن تذكر المجتمعين بالمشكلة التي تواجههم كلما ابتعدوا عنها.
- أن تحترس من الشخص كثير الكلام (الثرثار) وأن تحكم السيطرة عليه بأن تقترح عليه كتابة أفكاره من أجل دراستها.
- أن تختار أقوى المؤيدين لها من أجل التوصل إلى اقتراح معين عندما تتوزع المهام المتعلقة بهذا الاقتراح لأنهم سيعملون بجد ليؤكدوا أن القرار الذي اتخذ كان سليماً.
- أن تطلب مشاركة الأعضاء الجدد وصغار السن إبداء رأيهم أولاً، ثم تطلب من كبار السن رأيهم في آخر الاجتماع لأنه لو طرحت أفكارهم أولاً في وقت مبكر فهذا يعرقل مشاركة الأعضاء صغار السن.

- أن تحدد إطارا زمنياً لكل بند في جدول الأعمال يتناسب مع أهميته، وأن تحاول التمسك به بعقلانية، وفي نفس الوقت تعطي فرصة كافية للتفاعل بين الأفراد بعضهم ببعض.
- أن تستفيد من الإجراءات المتعارف عليها في الاجتماعات للمحافظة على النظام في الاجتماع، وأن تقوم بصفة دورية بتلخيص ما تم إقراره
- أن تحصل على التزام شفوي من كل شخص قامت بتكليفه بعمل معين أو مهمة معينة لأن الالتزام أمام الزملاء سيؤدي بدرجة كبيرة إلى متابعة العمل وهو عكس الالتزام الذي يتم على انفراد.
- أن تختار الأسلوب المناسب للحديث باستخدام الكلمات الإيجابية، وتجنب السلبية لأن هذا يساعد المشاركين على الإحساس بملكية القرارات التي تم التوصل إليها بطريقة ديمقراطية.

إدارة الأفراد بالروضة:

- يقصد بإدارة الأفراد، النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات الروضة من المعلمات والإداريين والأخصائيين وعمال الخدمات ونوعية هذه القوي من الأفراد، وتوفيرها بالأعداد الكافية والكفاءات المحددة، وتنسيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة في خدمة الروضة وتحقيق أهدافها.
- ومن الواضح أن إدارة الأفراد يعتبر نشاطا متخصصا محوره العنصر البشري في الروضة سواء كانوا معلمات أو إداريات وغيرهن من موظفي الخدمات بالروضة، وكل ما يتعلق بهن من أمور وظيفية، فإدارة الأفراد بالروضة تتطلب تنظيمهن، وتوزيع الأعمال والواجبات عليهن، وتنسيق أعمالهن، وتحديد مسئوليات كل منهن والعلاقات الأفقية والرأسية بالروضة، وتحديد مسارات الاتصال لنقل القرارات والمعلومات والتعليمات إليهن أو تلقيها منهن،

وترتيب جهودهن، ووضع اللوائح والقوانين موضع التنفيذ، والإشراف عليهن وتقويمهن، ومن الملاحظ أن مديرة الروضة تقوم بدور واضح وملحوظ في إدارة الأفراد بالروضة وقد حدد بعض الباحثين دور مديرة الروضة في مجال إدارة الأفراد في النواحي الآتية:

- المساهمة في تحديد الاحتياجات الإشرافية والتدريبية للمعلمات والإداريات وموظفي الخدمات بالروضة في ضوء أعمالهن الحالية والمستقبلية.
- المساهمة في تنمية المعلمات والعاملين بالروضة، وتطوير تأهيلهن بشكل أفضل، وذلك باستخدام الوسائل الإشرافية الممكنة وإرشادهن إلى المصادر المساعدة والتوصية بإلحاقهن بالدورات التدريبية.
- قيام مديرة الروضة بحماية المعلمات وجميع العاملات بالروضة من مخاطر العمل، وتوفير مناخ مادي مناسب لذلك.
- اهتمام مديرة الروضة بتحفيز المعلمات وجميع العاملات بالروضة وترغيبهن في العمل ورفع روحهن المعنوية، حيث أن الكثيرات منهن يتركن الروضة عند أول فرصة عمل، لذلك يجب على مديرة الروضة دعم تحقيق التكامل بين مصالحهن واهتماماتهن من جهة ومصالح واهتمامات الروضة من جهة أخرى، وأن تعمل على تدعيم تحقيق انتمائهن للروضة ولمهنة تربية الطفل.
- أن تعامل المعلمات وكافة العاملات بالروضة معاملة إنسانية طيبة، وتعزيز العلاقات الداخلية بينهن وبينها، ومساعدتهن في التعرف على مشكلاتهن الفنية والشخصية ومعالجتها.
- قيام مديرة الروضة بتقدير جهود المعلمات والعاملات بالروضة وكفاءاتهن في العمل وتقويمهن من أجل مكافأة المحسن منهن، ومساعدة ضعيفي الكفاءة لتلافي ضعفهن وتطوير أدائهن.

- فمن الواضح أن مديرة الروضة في قيامها بإدارة أفراد الروضة تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية لكل العاملات بالروضة وذلك من خلال زياراتها المستمرة والمتابعة الجيدة، الأمر الذي يترتب عليه قيامها بتنميتهن مهنيا في ضوء هذه الاحتياجات من خلال إشرافها أو توجيهها لهن إلي المصادر التي تساعد علي تنميتهن مهنيا، كما تعمل علي توفير المناخ التربوي الجيد لهن، وتشجيعهن علي العمل، وتقدير جهود العاملات المتميزات وإثابتهن ومعاملة جميع العاملات معاملة طيبة .

إدارة برامج الروضة:

إن العمل في إدارة رياض الأطفال يتطلب العديد من الأمور منها دراسة خصائص الطفولة وصفاتها، وتطورات نمو الطفل، والميزات البدنية والعقلية والنفسية لمرحلة الطفولة المبكرة، وأساليب التعامل مع الأطفال، وطرق تعديل سلوكهم، الاهتمام بطرق أساليب رعايتهم مع مراعاة الفروق الفردية بينهم.

ومن الملاحظ أن هناك مجموعة من الأسس الإدارية في برامج رياض الأطفال، وهذه الأسس ترتكز على العديد من المبادئ الأساسية كعملية تربوية لها أهمية كبرى في تحقيق أهداف العملية التربوية بالروضة، *وقد تم تحديدها كالتالي:*

- إيجاد فرص التربية الجيدة للطفل، وتوفير وسائل الاتصال، والتفاعل الإيجابي في سبيل تزويد الأطفال بما يحتاجونه من تقويم وتعديل، ويضمن لهم مستقبلاً سعيداً وحياة كريمة من خلال المواقف التربوية التي تقدم لهم.
- تطوير الخبرات والممارسات للعاملين بالروضة وفق برنامج تربوي يسير وفق خطة لأنشطة يومية يتم فيها التفاعل بما يتمشى مع تربيته وقيمه وطبيعة نموه، وتوجيه تلك التربية والقيم إلى مستوى النمو المنشود.

- التنظيم المكاني والبيئة الموجهة للتطوير، والاهتمام بمرحلة الطفولة المبكرة، والتي تعد حاسمة في حياة الإنسان ليس فقط في كونها انتقالية من الوسط العائلي (الأسري) إلى الوسط المدرسي، بل لأنها الفترة التي يتم فيها زرع البذرة الأولى في بناء الشخصية وتظل كامنة لتظهر انعكاساتها في تحديد طرق حياة الطفل بما يكفل له القدرة على ممارسة حياته بفاعلية، ويدرك ماله وما عليه.
- وجود علاقة فعالة مع المجتمع، حيث أن نجاح الأمم يرتبط بتحقيق الأهداف الإدارية المرتبطة بالاحتياجات التي يمليها المجتمع نفسه، وتتلاءم مع الظروف الملائمة لتطبيقها.
- استثارة ميول الأطفال للقراءة والكتابة والمفاهيم الاجتماعية.

وانطلاقاً من ذلك يمكن تحديد مهام ودور مديرة الروضة في إدارة البرنامج التربوي للروضة في الآتي:

- العمل على إثراء البرنامج التربوي للروضة، وهذا يعني أن مديرة الروضة تعمل على تحسين تنفيذ البرنامج التربوي وتطويره بحيث يتلاءم مع الأهداف التربوية وأيضاً لمقابلة احتياجات الأطفال من خلال التعاون مع المعلمات في تطوير الأنشطة، واستبدال أنشطة بأخرى، أو تحويل الأنشطة من أنشطة تعليمية إلى أنشطة تعلميه.
- أن تساعد مديرة الروضة المعلمات في استخدام الأدوات والوسائل وكيفية توظيفها ومساعدتهن على اختيار الوسيلة المناسبة لمستوى الأطفال، والتأكد من استخدامهن للوسائل بشكل فعال وجيد.
- أن تعمل مديرة الروضة على توجيه المعلمات نحو كيفية الاستفادة من خامات البيئة البسيطة في حالة تعذر تخصيص مبالغ لشراء بعض الوسائل اللازمة واختيار الأفضل منها في العملية التربوية.

- أن تقوم مديرة الروضة بحث المعلمات في كيفية توظيف المكتبة باعتبارها أحد المرافق الهامة في رياض الأطفال، وحث الأطفال على الذهاب إلى المكتبة.
- أن تشجع مديرة الروضة المعلمات على توظيف الأنشطة الصفية والأنشطة غير الصفية، وأن تتأكد من فعالية هذه الأنشطة وارتباطها بالأهداف التربوية المحددة واستمراريتها وشمولها.
- أن تحث مديرة الروضة المعلمات على كيفية توظيف الرحلات بحيث تتأكد من الرحلات بأنها قادرة على تحقيق أهداف البرنامج التربوي للروضة، وتفاعل الأطفال معها، لذلك يجب على مديرة الروضة أن تقوم بالتخطيط المسبق مع المعلمات حيث تقوم بتحديد أهداف الرحلة تحديداً واضحا قبل القيام بها، واختيار أفضل الإجراءات لتحقيق الأهداف حتى لا تصبح الرحلة مضيعة للوقت.
- أن تقوم مديرة الروضة بتقويم البرنامج التربوي من أجل التعرف على درجة بلوغ أهدافه.

إدارة مبنى الروضة:

إن مبنى الروضة يحتل مكانة كبيرة وأهمية خاصة في سير وتنفيذ العملية التربوية ومساعدة الإدارة على النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة، حيث أنه يعتبر البيئة أو الوسط الذي تتم فيه العملية التربوية بفاعلية ونجاح، أو يكون عائقاً لتنفيذها على الوجه الأكمل وأيضاً عائقاً لتنفيذ الأنشطة والبرامج المختلفة بالروضة، وهذا يتوقف على سعة أو ضيق المبنى وإمكاناته وتأثيثه.

ونظراً لأهمية إدارة مبنى الروضة فقد وضح المربون الأدوار التي تقوم بها مديرة الروضة في إدارة المبنى، حيث أنها تلعب دوراً هاماً في تحسين مبنى الروضة وتجهيزه بالأثاث اللازم بقدر الإمكان، كما أنه عليها مسئولية الارتقاء والنهوض

بمستوى كفاءته من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وانطلاقا من ذلك فقد حدد بعض الباحثين أدوار ومسئوليات مديرة الروضة في إدارة المبنى على النحو التالي:

- العمل على حسن استخدام الحجرات والمساحات الموجودة بالروضة الاستخدام الأمثل وتوزيعها على الأنشطة التربوية المتنوعة مع الوضع في الاعتبار عدم ترك قاعة من قاعات الروضة مهملة أو غير مستخدمة، أو مستخدمة بطريقة خاطئة وغير اقتصادية.
- العمل على حسن انتقاء واختيار الأثاث اللازم للروضة بشرط أن يكون عملياً ومتيناً ومريحاً تتوفر فيه لمسات جمالية.
- أن تقوم مديرة الروضة بالعمل على صيانة مبنى الروضة ومرافقها باستمرار خلال الإجازات الرسمية، والتأكد من صلاحيتها وصلاحية المرافق الموجودة بها بحيث تكون جاهزة للعمل، وخالية من الأشياء التي قد تعرض الأطفال للخطر.
- أن تعمل مديرة الروضة على توفير الإضاءة والتهوية الكافية للمرافق الموجودة بالروضة، حيث أن ذلك له أثر في توفير بيئة صالحة وطيبة للعملية التربوية.
- أن تحرص مديرة الروضة على نظافة مبنى الروضة ومرافقها من أجل ضمان السلامة والأمان والبعد عن المخاطر والأمراض للأطفال والعاملات بالروضة.

إنه من أجل نجاح مديرة الروضة في إدارة المبنى يجب عليها مراعاة بعض الاعتبارات عند إدارة مبنى الروضة وهي:

- العمل على أن يفي مبنى الروضة باحتياجات البرنامج التربوي وأهدافه التربوية المحددة له.

- العمل على أن يتوفر في المبنى شروط الحماية والأمن والسلامة، وتوفير كل وسائل الأمن والحماية والأمان للأطفال، وهذا يعني المحافظة على الأطفال وسلامتهم من أية أخطار أو حوادث يتعرضون لها بالمبني.
- العمل على استخدام قاعات الروضة لأكثر من هدف، وأن تتكيف مع المتغيرات المستقبلية، وهذا يتطلب المرونة في استخدام المبنى.
- أن تعمل مديرة الروضة على أن يكون المبنى جميلاً، ووضع بعض الزهور في الطرقات والممرات حتى يبعث الراحة النفسية في الأطفال.
- أن تعمل مديرة الروضة على أن يتوفر في المبنى العديد من القاعات، وأن تكون لكل قاعة من قاعات الأنشطة وظيفة في حد ذاتها، ووظيفة بالنسبة للأنشطة الأخرى.
- أن تقوم مديرة الروضة بتحقيق الفاعلية في مبنى الروضة، بمعنى أن تتم إدارة الروضة بصورة تحقق اليسر والسهولة للعاملات والمعلمات والأطفال وأولياء الأمور في تعاملهم.

وهناك بعض المقترحات التي اقترحها بعض المربين والباحثين من شأنها المساهمة في مساعدة مديرات رياض الأطفال في إدارة المرافق المختلفة بالروضة من هذه المقترحات ما يلي:

- أن تنظر مديرة الروضة إلى قاعة الاجتماعات أو صالة المسرح – في حالة وجودها – على أنها ذات وظائف متعددة، بمعنى أن تستخدم هذه القاعة مثلاً للاجتماعات، وتستخدم أيضاً للأنشطة المختلفة بالروضة سواء كانت رياضية أو فنية أو ثقافية.
- أنه يمكن الاستفادة من قاعة الطعام – إذا كانت موجودة بالروضة – في إقامة الحفلات والأنشطة الفنية المختلفة.

- أن تتأكد مديرة الروضة من أن دورات المياه نظيفة وجيدة التهوية وخالية من الروائح الكريهة، وأن تكون ملائمة من حيث عددها وحجمها وطولها وارتفاعها واستخدام المواد المطهرة والمعقمة فيها دورياً من أجل منع حدوث التلوث وذلك بالتفتيش المستمر عليها من وقت لأخر.
- أن تتأكد مديرة الروضة من صلاحية صنابير المياه وسلامتها ونظافتها ومناسبتها للأطفال من حيث العدد والحجم.
- أن تقوم مديرة الروضة بتكليف بعض الفنيين للقيام بفحص دوري للشبكة الكهربائية والمصابيح للكشف عن أي خلل محتمل والعمل على تلافيه مبكراً.
- أن تقوم مديرة الروضة بوضع خطة لاتخاذ الاحتياطات اللازمة ضد الأخطار بحيث يتوفر في مبنى الروضة أجهزة إطفاء الحريق والإسعافات الأولية ومخارج للطوارئ.
- أن تقوم مديرة الروضة بتكليف مشرفات في مفترقات طرق الأطفال لتنظيم مرور الأطفال وتدريبهم على دخول القاعات والخروج منها، واستخدام الممرات والطرقات بشكل منظم.

إدارة التغذية:

من المعروف أن الطفل في مرحلة رياض الأطفال يتميز بالنمو في كل جوانبه في هذه المرحلة وبالتالي فهو في حاجة إلى الاهتمام بجميع جوانب نموه، وعدم الاهتمام بجانب واحد على حساب الجوانب الأخرى، وهذا يتطلب من مديرة الروضة معرفة أساسيات التغذية الصحيحة والسليمة، ويجب عليها أن تقوم بوضع برنامج للغذاء الجيد والصحيح للأطفال، وأن يتضمن البرنامج الذي تقوم بوضعه مديرة الروضة تعليم الأمهات وتوعيتهن بأسلوب التغذية السليم الذي يحتاج إليه الطفل في هذه المرحلة.

وانطلاقاً من ذلك فقد حدد بعض المربين والباحثين بعض الأمور التي يجب على مديرة الروضة إتباعها في هذه الناحية والتي من أهمها:

- أن تقوم مديرة الروضة بتكوين فريق من المعلمات للتأكد من أن الطفل تناول غذاءا متكاملاً وصحياً، وتجنب الغذاء السيئ، وعدم شراء الأطفال غذاء من الباعة الجائلين وتدريب الوالدين على ذلك.
- أن تتأكد مديرة الروضة من خلو مبنى الروضة من العوامل التي تؤثر على تطور نمو الطفل الجسمي والتربوي وتسبب الأمراض والحساسية عند الأطفال.
- أن تتابع مديرة الروضة الفحص الطبي الدوري لأطفال الروضة، والتطعيمات الصحية أيضاً مما يعد أمراً هاماً وضرورياً للنمو الجسمي للطفل.
- أن تتأكد مديرة الروضة من أن البيئة المحيطة بالطفل محاطة بجميع وسائل الأمن والسلامة وعدم التعرض إلى أي حوادث قد تسبب تأخر نمو الطفل أو إعاقته.

إدارة برنامج التربية الصحية للطفل:

من المهام الأساسية لرياض الأطفال الاهتمام برعاية الأطفال من الناحية الصحية وتوفير الخدمات الصحية لهم، وهذا يرجع إلى ارتباطها بالبرنامج التربوي للروضة، لذلك يقع على مديرة الروضة مسئولية إعداد برنامج التربية الصحية (الصحة المدرسية).

ويرى بعض المربين أن هناك العديد من المسئوليات التي تقع على عاتق مديرة الروضة في هذا المجال من أهمها ما يلي:

- أن تقوم مديرة الروضة بالعمل على توفير بيئة صحية آمنة بحيث يشعر فيها المعلمات والعاملات والأطفال بالراحة والأمن والأمان نتيجة سلامة الأجهزة والمرافق بالروضة.

- أن تقوم مديرة الروضة بمراعاة توفير الشروط الصحية في المرافق والمبنى.
- أن تعمل مديرة الروضة على تنظيم اليوم الدراسي بصورة تحقق المناخ الصحي وعدم إجهاد الأطفال والمعلمات.
- القيام بنشر الوعي الصحي بين الأطفال وتبصيرهم بضرورة العناية بصحتهم والمحافظة عليها، وتعريفهم بأحوالهم الجسمية، وتعريفهم بمعنى الصحة والتغذية السليمة، كيفية الوقاية من الأمراض، والعادات الصحية السليمة.
- أن تقوم مديرة الروضة بعقد دورات وندوات لنشر الوعي الصحي أو التثقيف الصحي بين أولياء أمور الأطفال، وتنظيم التعاون معهم فيما يتعلق بالصحة السليمة والتغذية والنظافة والوقاية من الأمراض، وآداب الأكل والنوم.
- الإشراف على الكشف الطبي العام الدوري للأطفال مع إعطاء أهمية خاصة للسمع والبصر والأسنان والتأكد من استيفاء الأطفال لجرعات التطعيم الوقائية المطلوبة ضد الأمراض والأوبئة.
- العمل على اتخاذ التدابير الوقائية والإجراءات المناسبة لضمان حماية الأطفال من الحوادث، وهذا يتطلب إعداد تعليمات لإتباعها في حالة حدوث أمر طارئ وتجهيز الروضة باحتياجات الإسعافات الأولية في غرفة أو مكان مخصص لذلك واحتياجات إطفاء الحريق.

مسئوليات مديرة الروضة نحو تطوير المعلمات مهنياً:

وهي التي تتمثل في مسئوليات مديرة الروضة في تطوير كفايات معلمات الروضة التعليمية، وهذه الكفايات تشمل نوعين

(١) الجانب المعرفي .

(٢) الجانب السلوكي، فالجانب المعرفي من الكفايات التعليمية يمكن أن تقوم فيه مديرة الروضة بتعريف المعلمات بما يلي:

- خصائص الأطفال النفسية والجسمية والاجتماعية ومراعاة هذه الخصائص.
- المعلومات والحقائق والمفاهيم التي تقوم بتقديمها للأطفال.
- الأسس التي تبنى عليها مناهج تربية الأطفال
- طرق وأساليب التربية المناسبة للطفل.
- المستجدات التربوية التي تتحدد وأثرها على دورها
- قدرة المعلمة على التفاعل مع البيئة المحلية أو أولياء الأمور وقدرتها على استغلال الإمكانات المتوفرة بها باعتبارها بيئة تربوية.
- قدرة المعلمة على التواصل مع زميلاتها المعلمات لكي تحسن من أدائها وقدراتها .

أما الجانب السلوكي فيمكن أن تتناوله مديرة الروضة بأساليب إشرافية، ومن الأفضل هنا استخدام الزيارات الصفية والاجتماعات الفردية والإرشادات التربوية والدروس التوضيحية.

من هنا يتضح أن مسئوليات مديرة الروضة في تنمية المعلمات مهنياً تعد على درجة كبيرة من الأهمية، حيث أن معلمة رياض الأطفال تنظر إلى زميلاتها وكذلك مديرة الروضة كمصدر مهم ومفيد للمعلومات المتعلقة بالوظيفة مثل المعاملات الصفية، والأنشطة المتعلقة بتنفيذ الخبرات وأساليب مواجهة المشكلات السلوكية لدى بعض الأطفال وغيرها من الأمور المتعلقة بالممارسات التدريسية، هذا بالإضافة إلى أن الكثير من المعلمات في حاجة إلى الإعداد في الماليات وأعمال الروضة، وسياسة التربية ومهارات الاتصال.

من هنا فإن مديرة الروضة تلعب دوراً مؤثراً في سلوكيات المعلمات، ومن ثم تكون المحصلة النهائية العائدة على المؤسسة التربوية لأن المعلمات ينظرن إلى

المديرة على أنها توضح لهن أهداف المؤسسة، وأنها تشجعهن على المشاركة وإتباع النماذج الطيبة من السلوكيات.

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن هناك العديد من المسئوليات التي تقع على عاتق مديرة الروضة في تطوير وتنمية المعلمات مهنياً وضحها بعض المربين في الآتي:

- أن تقوم مديرة الروضة بتنمية المعلمات مهنياً من خلال متابعتها لورش العمل التربوية والمؤتمرات أو الندوات العلمية ذات العلاقة بتخصصات المعلمات والمعلن عنها في الدوريات المتخصصة أو الصحف والمجلات والإعلانات المنشورة بواسطة المؤسسات والجمعيات المتخصصة المنظمة لها.
- أن تقوم مديرة الروضة بتوفير وتوزيع المواد التعليمية، وإعارتها للكتب والمقالات التي لها علاقة بنمو المعلمات وتطويرهن مهنياً، وجعلها في متناول يد المعلمات عن طريق توفيرها للاستخدام من قبل المعلمات بالمكتبة أو عن طريق استنساخها وتوزيعها عليهن.
- أن تقوم مديرة الروضة باختيار موضوع مهني محدد، تركز اهتمامها عليه وتقوم بتسليط الضوء عليه، ومناقشته مع المعلمات بصورة تتسم بالجدية والصراحة والود.
- أن تقوم مديرة الروضة بمحاورة المعلمات والإجابة عن تساؤلاتهن. كما تطرح عليهن الأسئلة حول ما يقمن به، وما يعتقدنه بخصوص ممارستهن الصفية والمهنية، ومدى توافر المواد المهنية بالروضة.
- أن تقوم مديرة الروضة بمناصرة التجديد والتدريب في الروضة، وأن تتدخل لتعزيز المعلمات اللاتي يسعين إلى التجديد والتجريب، وأن تؤيد البعض منهن في ممارستهن التجديدية في أعمالهن.

- أن تقوم مديرة الروضة بتسليط الضوء على أهم الإنجازات التي تقوم بها بعض المعلمات وتيسر لهن حسن الزمالة في العمل.
- أن تثق مديرة الروضة في المعلمات وأن تتوقع منهن الإحساس بالمسئولية المهنية.
- أن تكتشف مديرة الروضة المعلمات الموهوبات وأصحاب القدرات، وأن تضعهن في المكان المناسب في العمل بالروضة.
- أن تقوم مديرة الروضة ببعض الأعمال التي تساعد على الإبداع وتزود مناخ التدريس بالجديد والمستحدث في مجال التربية.

بعض الطرق التي تساهم في تنمية معلمات الروضة مهنياً :

يوجد العديد من الطرق والصيغ التي يمكن أن تساهم في تنمية وتطوير معلمات الروضة مهنياً والتي ينبغي على مديرة الروضة معرفتها والعمل بها، ومن أهم هذه الصيغ ما يلي:

- ملاحظة التدريس، فالنماذج يمكن أن تساعد في تعليم وتعلم الأفراد إذا شعروا بأنهم أحرار في الملاحظة وإذا رأى المدرب نفسه في دور التدريس.
- المناقشة، إن المعلمات يمكن أن يتعلمن من خلال المناقشة وحل المشكلات فالمدرب يكون دوره وصف بيئة الطفل التي لها علاقة بالمشكلات في ضوء المناقشة.
- ملاحظة الطفل، إن قيام المعلمات بملاحظة الأطفال ومناقشة هذه الملاحظات مع المديرة يمكن أن تزودهن ببعد النظر عن سلوكيات الأطفال المناسبة لعمرهم والسلوكيات المختلفة.

- الاجتماعات الفردية، تقوم مديرة الروضة من خلال الاجتماعات التي تعقدها مع المعلمات بتزويدهن بالتغذية الراجعة وطرق الملاحظة والمناقشة التي تجعل المعلمات في نمو مهني مستمر.
- ورش العمل، يمكن من خلال ورش العمل التي تعقدها مديرة الروضة للمعلمات بتنمية وتطوير أدائهن في العمل بالروضة، كما أنها يمكن أن تزودهن من خلال المصادر الخارجية مثل المنظمات المهنية المختلفة.
- المصادر المهنية، إن كل البرامج يمكن أن تكون ذات فائدة من الجرائد أو الصحف المهنية، الكتب والأدوات السمعية والبصرية.

من الواضح أنه رغم أهمية دور ومسئوليات مديرة الروضة في تنمية وتطوير المعلمات مهنياً، إلا أن الواقع يشير إلي أن الكثير من مديرات رياض الأطفال ليست لديهن القدرة في النهوض بمستوى المعلمات مهنياً، والعمل على تطوير أدائهن، وقد أكد ذلك ما أشارت إليه بعض الدراسات التربوية أن هناك بعض المعوقات وعدم إتاحة الفرصة للتنمية المهنية للمعلمات.

ولذلك فإنه من أجل نجاح مديرة الروضة في تحقيق المسئوليات الملقاة على عاتقها في تنمية معلمات الروضة مهنياً، فإن هذا يتطلب منها أن تكون ماهرة، وذات كفاءة عالية في الأساليب الحديثة في تربية الطفل والعلاقات الإنسانية، وتفويض المسئولين، وأن تكون لديها القدرة على الاتصال الجيد بأفراد المجتمع وأولياء الأمور، كما يجب أن تكون معدة إعداداً تربوياً ومهنياً جيداً.

مسئوليات مديرة الروضة في تطوير وتحسين البرنامج التربوي :

إنه لما كانت الروضة تنفذ البرامج التربوية المحددة لها، فإن مديرة الروضة يقع على عاتقها الكثير من المهام والمسئوليات في تنفيذها، وتقويم نتائجها، ومساعدة المعلمات على تنفيذها بالشكل المطلوب، وتحقيق الأهداف المحددة لها.

وتأمين الوسائل اللازمة لتنفيذها بالشكل المطلوب، ولهذا فإن دور مديرة الروضة يتمثل في المساهمة في تحديد أهداف البرنامج، المساهمة في تحديد محتويات البرنامج، وتوفير التسهيلات اللازمة لتنفيذه، القيام بالتوجيه لتحسين التعليم، توفير النمو المهني للمعلمات أثناء الخدمة.

أما دورها ومسئولياتها في تطوير البرنامج من الناحية الإجرائية باعتبار أنها مشاركة في اعتماد البرنامج وتقويمه وإثرائه يكون على النحو التالي:

تحليل بعض وحدات البرنامج، أو عمل معجم للمفردات الصعبة على الأطفال، توضيح بعض الأهداف وتحديدها مع المعلمات، كتابة بعض الإرشادات لتطبيق البرنامج، اقتراح بعض التعديلات للأهداف والأساليب في ضوء التجربة والتطبيق.

وانطلاقاً من ذلك يمكن القول أنه لنجاح مديرة الروضة في تطوير البرنامج التربوي للروضة، فإن هذا يتطلب منها القيام بدراسة ومناقشة أية أمور مرتبطة بالبرنامج لها تأثير على المستوى العلمي والتربوي للأطفال، كما أنها يجب أن تشجع التجارب والأفكار الجديدة التي يمكن أن تساهم في تنفيذ البرامج بصورة مناسبة وسليمة محققة من ورائها الأهداف الموضوعة لها هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى إتباع مجموعة من الطرق التي تسهم في تطوير البرنامج التربوي.

الطرق التي تساهم في تحسين وتطوير البرنامج التربوي للروضة :

توجد مجموعة من الطرق التي تساهم في تحسين وتطوير البرنامج التربوي للروضة، يجب على مديرة الروضة إتباعها وهي:

- أن تفهم وتوصي بالعمل الجيد الذي يجب أن يفعل مسبقاً في الروضة.
- أن تشجع استعدادات الاستفسار والتساؤل، فمديرة الروضة يجب أن تشجع على تنمية هذا الاستعداد عن طريق استقبال الأفكار الجيدة عن طريق

استدعائها اقتراحات المعلمات من أجل التحسين والتطوير واستشارة أولياء الأمور والأطفال من أجل استثمار تقدم سلوك الأطفال.

- مساعدة المعلمات على فهم أفضل ما ستقوم الروضة بانجازه.
- أن تنظم وتدير العمل لكي يكون ذا تأثير.
- أن تتيح فرصة من الوقت والإمكانات لعمل البرنامج، وأن تجعل العمل يتحرك نحو التقدم والنجاح.
- أن تساعد على تنسيق العمل الذي يؤثر في الروضات الأخرى.
- أن تشارك في البرنامج التربوي عن طريق المؤسسات التربوية الأخرى.

وفي هذا الصدد وضع بعض المربين الخطوط الإرشادية التي يجب على مديرة الروضة إتباعها فيما يختص بتطوير البرنامج التربوي وذلك على النحو التالي:

- تزويد البرنامج التربوي بكل ما يعمل على تنمية جوانب تنمية الطفل من خلال مداخل متكاملة.
- أن يكون التخطيط مبنياً على ملاحظة المعلمات وتسجيل تقدم تنمية الطفل والاهتمامات الخاصة به.
- التعلم كعملية تكاملية، وهذا يعني أن تقوم المعلمات بإعداد البيئة التربوية بالروضة، والأطفال يتعلمون من خلالها الاكتشاف والتفاعل.
- أن تكون الأدوات والإمكانيات والأنشطة حقيقية ولها علاقة بحياة الأطفال.
- أن يزود البرنامج التربوي الأطفال بمجال واسع في القدرات والاهتمامات المطورة.
- أن تتيح الفرصة للأطفال ليكتشفوا ويختاروا ما يناسبهم من الأنشطة المختلفة.

- أن يكون البرنامج مصمماً لتحقيق أهداف طويلة المدى بالنسبة للأطفال في كل المجالات الاجتماعية والوجدانية والمعرفية والجسمية الحركية، وأن يعد الأطفال للعمل كأعضاء مساهمين بالكامل في مجتمعهم.
- يوجه البرنامج التربوي اهتمامه لنمو المعرفة والفهم، العمليات، المهارات والميول والاتجاهات.
- يوجه البرنامج اهتمامه لمدى متسع من المحتويات ذات الصلة والتي تدعو للاشتراك وذات معنى للأطفال.
- أن تكون أهداف البرنامج العامة واقعية ويمكن تحقيقها بالنسبة لمعظم الأطفال في العمر الذي خطط له البرنامج.
- أن يعكس محتويات البرنامج حاجات واهتمامات الأطفال فرادى وتنبثق منها، ويشمل البرنامج على مدى متنوع من خبرات التعلم، الخامات والأدوات واستراتيجيات التدريس بهدف التكيف والتواؤم مع الفروق الفردية ومعدلات النضج، وأنماط التعلم وحاجاته والاهتمامات.
- يخدم المنهج ويدعم التعددية الفردية والثقافية واللغوية ويشجع العلاقات الإيجابية مع أسر الأطفال.
- يبني البرنامج على ما يعرفه الأطفال بالفعل وما هم قادرون على القيام به (تنشيط المعرفة السابقة لتعزيز تعلمهم، وتحسين اكتسابهم لمفاهيم ومهارات جديدة).
- يوفر البرنامج إطار عمل مفهوم بالنسبة للأطفال بحيث يصبح بناؤهم العقلي المرتكز على المعرفة السابقة والخبرة أكثر تعقيداً بمرور الوقت.

- يسمح البرنامج بالتركيز على موضوع أو محتوى معين، وفي ذات الوقت يسمح بالتكامل بين المجالات المختلفة من خلال التخطيط على شكل محاور وخبرات تعلم توفر فرص لنمو مفاهيمي تربوي.
- محتوى البرنامج يتميز بالسلامة المعرفية، فالمحتويات تحقق المعايير المعروفة للموضوعات المرتبطة بها.
- يحترم البرنامج ذكاء الأطفال ولا يضيع وقتهم هباءاً.
- يشرك البرنامج الأطفال بصورة نشطة في عملية التعلم وليس بصورة سلبية، ويكون للأطفال الفرصة للقيام باختبارات لها معنى بالنسبة لهم.
- يقدر البرنامج أخطاء الأطفال البناءة، ولا يحد بصورة غير ناضجة من الاستكشاف والتجريب من أجل التأكد من الحصول على الإجابات الصحيحة.
- يركز البرنامج على قدرات الأطفال على التفكير والاستنتاج واتخاذ القرار وحل المشكلات.
- يؤكد البرنامج على قيمة التفاعل الاجتماعي في التعلم في كل المجالات، ويوفر فرصة للتعلم من الأقران.
- يدعم البرنامج حاجة الأطفال الفسيولوجية للنشاط والمثيرات الحسية والهواء النقي والصحة والتغذية الجيدة.
- يحمي البرنامج الأمن السيكولوجي للأطفال بمعنى أن يشعر الأطفال بالسعادة والاسترخاء والراحة بدلاً من الشعور بعدم الارتباط والخوف والقلق والتوتر.
- يقوى البرنامج إحساس الأطفال بالكفاءة والمتعة في التعلم من خلال توفير خبرات للأطفال يشعرهم بالنجاح من وجهة نظرهم.

ورغم أهمية الدور الذي تقوم به مديرة الروضة في تطوير البرنامج التربوي، إلا أنه من الملاحظ من خلال الواقع أن الكثير من المديرات لا يقمن بدورهن في تطوير البرنامج بقدر كاف، وأكد ذلك بعض الدراسات والأبحاث التربوية حيث أشارت إلى أن المديرين يقومون بتطوير المفاهيم بشكل قليل.

ولهذا فإنه لكي تنجح مديرة الروضة في تحقيق مسئولياتها وأداء دورها فإن هذا يتطلب أن يكون لديها إلماماً كافياً ببرامج الروضة، وبرامج تربية الطفل، ولديها القدرة على تحليلها ومدى مناسبتها للأطفال لحاجاتهم ورغباتهم وميولهم.

عوامل نجاح مديرة الروضة في أداء مسئولياتها :

تعد مديرة الروضة المسئول الأول عن إدارة وقيادة العمل بالروضة وحسن إدارتها، لذلك فإن هناك بعض العوامل التي تساعد على نجاح مديرة الروضة ينبغي عليها مراعاتها وهي:

- وعيها التام بخطورة المسئوليات والمهام الملقاة على عاتقها.
- نموها المهني المستمر حتى تتمكن من تزويد وإفادة العاملات معها بالأفكار الجديدة والمستحدثة.
- إتباعها لأنماط الإدارة الديمقراطية في أدائها للعمل بالروضة.
- ميلها للتحديث والتجديد في ميدان عملها بحيث تتجه نحو التطوير والإبداع
- أن تمتلك القدرة على المتابعة والمثابرة.
- أن تعمل مديرة الروضة على تهيئة الظروف لمساعدة المعلمات بإحساسهن بأنهن ينتسبن للروضة التي يعملن بها، وأن جهودهن موضع تقدير واحترام من مديرة الروضة.
- أن تعمل مديرة الروضة على توفير الثقة بينها وبين المعلمات العاملات بالروضة لأن الثقة هي الأساس في الاتصال بين الأفراد.

- أن تعمل على إشراك معلمات الروضة في اتخاذ القرارات حيث أن هذا يؤدي إلى أداء الأعمال أداءاً حسناً، كما أنه يؤدي إلى الاهتمام بنتائج هذا العمل.
- أن تعمل مديرة الروضة على تقوية الروابط بين الروضة وأولياء أمور الأطفال من خلال الاهتمام بمجلس الآباء والمعلمين، والعمل على إطلاع أولياء الأمور على أهداف البرامج وسياسة العمل بالروضة والأساليب التي تنفذ بها.
- أن تشجع مديرة الروضة العاملات معها على إبداء رأيهن بحرية حيث يساعد ذلك على تقويم المعلمات لأنفسهن، وأيضاً تقويم زميلاتهن.
- أن تتعرف على قدرات ومواهب المعلمات العاملات بالروضة، وأن تقوم بإسناد العمل المناسب لكل منهن مع توجيههن وإرشادهن، وتشجيع المجتهدات منهن ومساعدة المقصرات والارتقاء بمستواهن.
- أن تقوم مديرة الروضة بتفويض العاملات معها ببعض المسئوليات والواجبات مع منحهن في نفس الوقت صلاحيات المديرة وخاصة في غيابها.
- أن تكون مديرة الروضة معدة إعداداً جيداً لتولي إدارة رياض الأطفال.
- أن يكون لديها إلماماً كاملاً بالعلوم التربوية لتوجيه تربية الأطفال.
- أن تكون ملمة إلماماً وافياً بعلم النفس، الأمر الذي يمكنها من اكتشاف الحالات الغير سوية في المجتمع المدرسي.
- أن تكون ملمة بعلم الاجتماع من اجل فهم علاقة الروضة بالبيئة المحيطة بها.
- أن تكون ملمة بالشئون المالية والإجراءات المتعلقة بالصرف.
- أن تكون ملمة بالتشريعات والقوانين لكي تفهم حقوقها وواجباتها وواجبات من يعمل بالروضة.

مسئوليات بعض العاملين في الروضة :

يقوم العاملون في الروضة ببعض المسئوليات والأدوار الملقاة على عاتقهم، من هنا كان من الضروري إلقاء الضوء على هذه المسئوليات وذلك على النحو التالي :

مسئوليات معلمة رياض الأطفال الإدارية :

تقوم معلمة رياض الأطفال بالعديد من المسئوليات والمهام منها مسئوليات فنية ومنها مسئوليات إدارية، ويهمنا هنا المسئوليات والمهام الإدارية التي تقوم بها هي ما يلي:

- حصر حالات الغياب وحالات تأخر الأطفال في فصلها.
- اصطحاب الأطفال إلى قاعتهم والمحافظة على سلامتهم.
- مساعدة مديرة الروضة في إدارة الروضة.
- الاشتراك في اللجان التي تعهد إليها من قبل إدارة الروضة.
- مقابلة أولياء أمور الأطفال لدراسة أسباب تأخر أطفالهم.
- القيام بملء بطاقات الأطفال الخاصة.

ويرى بعض المربين أنها تقوم بدور هام في إدارة وتوجيه عمليات تعليم وتربية الأطفال من هذه الأدوار ما يلي:

- إشراك الأطفال في عملية تخطيط أنشطة التعلم وتشجيعهم على أخذ المبادرة وتقديم أفكار يمكن أن تفتح أمام الأطفال مجالات جديدة واهتمامات تنمي مهاراتهم وتشبع ميولهم.
- توضيح الأهداف التي يحققها الأطفال من خلال ممارستهم للأنشطة المختلفة، وتوجيه نشاطهم نحو اهتمامات يمكن أن تحقق لهم النمو بشكل متكامل جسمياً وحركياً ونفسياً واجتماعياً ومعرفياً وخلقياً وجمالياً.

- إثارة الدافعية للتعلم من خلال التنويع في الأنشطة والوسائل التعليمية والمواد والخامات ومختلف مصادر التعلم، وتوظيف كل الإمكانات المادية والبشرية المتاحة في البيئة من أجل إثراء العملية التعليمية وتوفير عنصر التشويق فيها .
- التنويع في طبيعة الأنشطة والخبرات وفي مستويات الأداء المتوقعة بما يتفق والفروق الفردية بين الأطفال في مستويات النمو، وفي الاهتمامات والعمل على بناء الاستعداد ليتمكن كل طفل من الاستفادة من الخبرات المتاحة والمشاركة فيها بشكل فعال.
- مساعدة الأطفال على اكتساب مهارات التعلم الذاتي، وتنمية التفكير ألابتكاري لديهم وتشجيعهم على التعبير عن أفكارهم ومشاعرهم بشتى الأساليب والصور حركياً وفنياً ولغوياً.
- التجديد المستمر في المناخ التربوي السائد في غرفة النشاط، وتشجيع العمل الجماعي وتنظيم وقت الأطفال بحيث يكون هناك وقت للعمل الفردي الهادف، ووقت للعمل في مجموعات صغيرة إلى جانب الوقت المخصص لتجميع جميع أفراد الفصل للاستماع إلى قصة أو أداء حركات إيقاعية بمصاحبة الموسيقى.
- تنظيم غرفة النشاط بشكل يحقق الاستفادة القصوى من إمكانات الفصل ويتيح الفرصة لأكبر عدد من الأطفال لممارسة نشاطهم واستخدام الأدوات والمواد المتوفرة دون أن يكون ذلك على حساب الآخرين.
- حسن إدارة الصف، ويتمثل في توفير جو من الحرية المنظمة، واحترام المعلمة لأطفالها وإيمانها في قدراتهم على فرض نظام ينبع من داخلهم، ومن رغبتهم في أن يعملوا أو ينتجوا ويتيحوا الفرصة لغيرهم للعمل دون إزعاج.

- استغلال المواد والخامات المتوفرة في البيئة المحلية بأسعار زهيدة وتقديمها للأطفال ليصنعوا منها وسائلهم التعليمية، ويكتسبوا من خلال تناولهم لها الكثير من المفاهيم المتعلقة بخواص الأشياء ومكوناتها واستخداماتها وتشجيع الأطفال على جمع أشياء من الطبيعة وممارسة أنشطة حولها.
- متابعة نشاط الأطفال وتقويم أدائهم وما حققوه من نمو في شتى المجالات، وعمل بطاقات متابعة أو سجلات تدون فيها المعلمة ما يخص كل طفل على حدة، واستخدام هذه السجلات لدفع عملية التعلم وتوجيهها نحو تحقيق مستويات تتمشى وإمكانات كل طفل في مجال من مجالات النمو، كما تدرب المعلمة الطفل على أن يصبح مقوماً جيداً لأدائه.

وبالرغم من أهمية الأدوار الإدارية التي تقوم بها معلمة رياض الأطفال، إلا أن بعض الدراسات أوضحت أن الكثير من معلمات الروضة لا يتعاونون مع إدارة الروضة في دراسة بعض مشكلات الأطفال، وربما يرجع هذا إلى عدم قيام إدارة الروضة بعقد اجتماعات مع المعلمات لمناقشة مشكلات الأطفال، واعتقاد الإدارة أن هذه المشكلات يمكن تلاشيها فيما بعد من حياة الطفل المستقبلية.

كما أن بعض المعلمات لا يساهمن بإبداء رأيهن في برامج الروضة وأرجعن عدم إبداء رأيهن في البرامج على أنها من مسئوليات الإدارات الأعلى، وما على المعلمة إلا تنفيذ هذه البرامج من خلال توجيهات وإرشادات مجلس إدارة الروضة، هذا بالإضافة إلى عدم وجود معلمات للروضة من ذوات الخبرة الكبيرة في مجال تربية الطفل.

أن الكثير من معلمات الروضة لا يشاركن في التخطيط للعمل بالروضة، وقد أرجعن ذلك إلى أن التخطيط لتنفيذ العمل بالروضة من وظائف الإدارة، وأن دور المعلمة قاصر على العملية التعليمية داخل القاعة، كما أن عدم مشاركتهن في عملية

التخطيط يرجع إلى قصر مدة خدمة وخبرة معلمة الروضة التربوية والتباين بين مؤهلات المعلمات.

كما أن الكثير من معلمات الروضة لا يتعاون في تطوير برامج الروضة، وهذا يرجع إلى القصور الواضح في إعداد معلمات الروضة هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى انشغال معلمات الروضة مع الأطفال طوال اليوم الدراسي، مما لا يتيح لها الفرصة لمناقشة برامج الروضة مع زميلاتها، هذا بالإضافة إلى أن إدارة الروضة تلزم المعلمة بفصل معين تكون مسئولة عنه طوال العام الدراسي.

وإذا كانت معلمة رياض الأطفال يقع على عاتقها الكثير من المسئوليات الإدارية بالإضافة إلى المسئوليات الفنية فهذا يتطلب أن يتوافر في معلمة الروضة العديد من المواصفات التي تساعدها على القيام بدورها المنوط بها ومن أهم هذه المواصفات ما يلي:

- أن تكون مؤمنة بالقيم المختلفة الدينية والاجتماعية والخلقية.
- أن تكون فاهمة لطبيعة المجتمع وأهدافه وتطلعاته، وتحترم قوانينه وتقاليده وعاداته.
- أن يكون لديها فهم عميق للبيئة التي توجد بها.
- أن يكون لديها القدرة على تنمية الولاء والانتماء لأطفال الروضة.
- أن تكون مدركة لأهمية العلاقات والاتصالات مع العاملين بالمؤسسات المختلفة التي تقدم الخدمات والرعاية لأطفال الروضة من خلال القنوات الرسمية.
- أن تكون فاهمة ومدركة لدورها ومسئوليتها المهنية نحو الطفل والأسرة والمجتمع.
- أن تكون مدركة لأهمية دور الأسرة في نجاح العملية التربوية بالروضة.

- أن يكون لديها القدرة على تشجيع الأسرة على التعاون والمشاركة في أداء رسالة الروضة.
- أن تتسم بالمهارة اللغوية السليمة والتعبير الواضح.
- أن يكون لديها ميول واتجاهات إيجابية نحو الأطفال.
- أن يكون لديها الخصائص اللازمة للتفاعل الإيجابي.
- أن يكون لديها القدرة على الملاحظة والانتباه وسلامة التصرف في المواقف الصعبة التي تلم ببعض الأطفال أثناء العملية التربوية.
- أن تكون مزودة بالمعارف والمهارات الأولية في الإسعافات والتمريض.
- أن تكون فاهمة لذاتها ومتقنة لمهارات التعليم الذاتي والاعتماد على النفس
- أن تكون مدركة لأهمية التعلم المستمر واكتساب المعرفة المتجددة
- أن تكون مزودة بخلفية نظرية وعملية بالمهارات الوظيفية في مجال عملها والتي تمكنها من رعاية وتربية طفل الروضة تربية متكاملة.
- أن تكون ملمة بالمبادئ والحقائق العلمية الأساسية في مجالات التربية وعلم النفس التي تبنى عليها البرامج والخبرات المبكرة في رياض الأطفال.
- أن يكون لديها معرفة بأهم البرامج والأساليب التربوية المناسبة للأطفال في رياض الأطفال
- أن يكون لديها معرفة بأهم أساليب اختيار الخبرات والأنشطة المناسبة للأطفال وتنظيمها وتقديمها.
- أن يكون لديها خلفية بالخبرات النظرية والمهارات العملية اللازمة لتوجيه الأطفال والقدرة على حل المشكلات.
- أن يكون لديها القدرة على التعرف على أصحاب الميول الإبتكارية المبكرة وأن تعمل على تنميتها

- أن يكـون لـديها القـدرة علـى معرفـة المعـوقين في أي مظهـر مـن مظـاهر النمـو المختلفة، وأن تعمل على مساعدتهم وتوجيه أسرهم بقدر ما يسمح به إعدادها.
- أن يكـون لـديها القـدرة العمليـة علـى إعـداد المواقـف التربويـة وتقـديم الخـبرات المتنوعة خلال اللعب والنشاط التلقائي الحر والموجه.
- أن تـتقن المهـارات المسـاندة للحركـات الإيقاعيـة والتربيـة الموسـيقية والفنيـة واستخدام التقنيات التربوية الحديثة.
- أن يكون لديها القدرة على الابتكار في إعداد الوسائل التعليمية، وتجهيز البيئة وتنظيم الخطط التربوية الحديثة.
- أن تكون لديها خلفية عن حاجات نمو الطفل وخصائصه واحتياجاته.
- أن تكون ملمة إلماماً كافياً بالنظريات والدراسات العملية المعاصرة في مجال نمو الطفل وأساليب رعايته في مراحل الطفولة المبكرة.
- أن تكون ملمة إلماماً كافياً بكيفية إعداد الروضة كبيئة تربوية موجهة.

مسئوليات الأخصائية الاجتماعية بالروضة:

لقـد نصـت القـرارات الوزاريـة علـى اسـتعانة ريـاض الأطفـال بأخصـائية اجتماعيـة تقـوم بـالبحوث الاجتماعيـة للأطفـال، والتعـرف علـى مشـكلاتهم نظـراً لوجـود ظهـور الكـثير مـن المشـكلات لـدى الأطفـال مثـل عـدم الانتظـام في الدراسـة، اضطراب الكلام، المشكلات الأسرية والصحية والسلوكية والنفسية، ومظاهر سوء التكيـف في البيئـة المنزليـة أو الروضـة وغيرهـا مـن المشـكلات الـتي تعرقـل اسـتفادة الأطفال من الخبرات التربوية المقدمة في الروضة.

وفي هذا الصـدد حـدد بعض المربين المسئوليات التي يجـب على الأخصـائية الاجتماعية القيام بها من هذه المسئوليات ما يلي:

- استقبال الحالات الفردية التي تبلغ إليها من إدارة الروضة والمعلمات ومشرفي الجماعات ومشرفات الأنشطة، وطبيب الروضة، وأولياء الأمور وغيرها من المصادر المعنية بشئون الطفل، هذا بالإضافة إلى الحالات التي يتم اكتشافها بنفسها من خلال إطلاعها على السجلات الخاصة بالأطفال ودراستها لها.
- القيام بوضع الحالات الفردية ذات الأهمية الخاصة والتي لها صفة الاستمرارية والتكرار موضع الدراسة والبحث، وأيضاً القيام بعقد المقابلات مع أولياء أمور الأطفال أصحاب الحالات، أو عقد مقابلات مع معلماتهم للوقوف على الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه المشكلات، الأمر الذي يترتب عليه مساعدتها في حل هذه المشكلات، وللقيام بهذه المسئولية فإن هذا يتطلب تخصيص حجرة مستقلة بالروضة لكل أخصائية اجتماعية حتى يتسنى لها إجراء المقابلات مع المعنيين بأمور الطفل في جو تتوافر فيه أسباب النجاح طبقاً للأساليب المهنية لخدمة الفرد والحفاظ على سريتها وسرية الملفات والبطاقات والسجلات الخاصة بهذه الحالات، كما يتطلب الأمر تزويد هذه الحجرة بمستلزماتها من الأثاث ووسائل الاتصال.
- القيام بتحقيق التعاون بين الروضة وأسر الأطفال الذين لديهم مشكلات، وهذا يتم عن طريق اللقاءات الفردية أو الجماعية بالروضة بين أولياء الأمور والمعلمات في مشكلات أبنائهم، والإلمام بظروف الأطفال الأسرية، والوصول إلى أفضل الحلول لعلاج هذه المشكلات وهذا يتطلب أن تكون الأخصائية الاجتماعية على دراية كبيرة بالعمل الاجتماعي والظروف الاجتماعية الموجودة بالبيئة التي يعيش فيها الأطفال.

- القيام بمعرفة حالات صعوبات النطق، وهذا الأمر يتم عن طريق التعاون مع المعلمات والمواد التي تستخدم النطق الجهري أو التسميع، والقيام بتشخيص الحالات وتقديم العلاج النفسي في الأوقات التي تتناسب مع ظروف الطفل.
- القيام بتحويل حالات الضعف السمعي والبصري واضطراب الكلام والاضطرابات النفسية إلى الصحة المدرسية عن طريق طبيب الروضة من أجل إجراء الفحص الطبي الشامل، وعلاج الأسباب العضوية والحالات المرضية.



الفصل العاشر

القيم الأخلاقية بدور رياض الأطفال



القيم الأخلاقية

قبل الحديث عن القيم الأخلاقية برياض الأطفال وتحديد القيم الأخلاقية الواجب توافرها في مديرة الروضة ، ينبغي الإشارة إلي مفهوم القيم ، ومفهوم الأخلاق ،ومفهوم القيم الأخلاقية ،وخصائصها ، وذلك علي النحو التالي .

مفهوم القيم:

إن لفظ القيمة استخدم بدرجة واسعة في العلوم الإنسانية لدرجة أن من يقوم بالبحث في هذا المجال، يواجه العديد من وجهات النظر المختلفة والمتنوعة تجاه مشكلة تعريف القيمة ولذلك فإنه سوف يتم عرض مفاهيم القيم على النحو التالي:

- القيمة في القاموس التربوي تعني: صفة ذات أهمية لاعتبارات نفسية أو اجتماعية أو أخلاقية، وهي بوجه عام موجهات للسلوك.
- وفي المعجم الفلسفي فإن القيمة تعني:
  - صفة عينية كامنة في طبيعة الأقوال (في المعرفة) والأفعال (في الأخلاق) والأشياء (في الفنون) وما دامت كامنة في طبيعتها فهي ثابتة لا تتغير بتغير الظروف والملابسات، وبهذا قال المثاليون العقليون، وبهذا المعنى فإنها تطلب لذاتها.
  - صفة يخلعها العقل على الأقوال والأفعال والأشياء طبقاً للظروف والملابسات وبالتالي تختلف باختلاف من يصدر الحكم، وبهذا قال الطبيعيون من الحسيين والوضعيين والبراجماتيين والوضعيين المنطقيين، والقيمة بهذا المعنى تعني الاهتمام بشئ أو استحسانه أو الميل إليه أو الرغبة فيه ونحوه مما يوحي بأن القيمة ذات طابع شخصي ذاتي تخلو من الموضوعية وتكون وسيلة إلى تحقيق غاية.

مفهوم القيم عند المربين:

لقد تعرض الكثير من المربين والباحثين لمفهوم القيم، ويمكن عرض هذه المفاهيم كما يلي:

فقد عرفت القيم بأنها عبارة عن مفهوم أو تصور ظاهر أو ضمني يميز به الفرد (أو الجماعة) ما هو مرغوب فيه وجوباً في انتقاء أساليب العمل ووسائله وغاياته.

وعرفت بأنها مجموعة من القوانين والمقاييس التي تنبثق من جماعة ما تكون بمثابة موجهات للحكم على الأعمال والممارسات المادية والمعنوية وتكون لها من القوة والتأثير على الجماعة بما لها من صفة الضرورة والإلزام والعمومية وأي خروج عليها أو انحراف عنها يصبح بمثابة خروج عن أهداف الجماعة ومثلها العليا.

وعرفها البعض بأنها عبارة عن مجموعة من المعايير التي يحكم عليها الناس بأنها حسنة ويريدونها لأنفسهم، ويبحثون عنها ويكافحون في سبيل تقديمها للأجيال القادمة والإبقاء عليها جزءاً حياً مقبولاً من التراث الذي يتعامل به الناس جيلاً بعد جيل.

ويرى البعض أن القيم هي معايير تصنع الأفعال وطرق السلوك وأهداف الأعمال على مستوى المقبول وغير المقبول أو المرغوب فيه والمرغوب عنه أو المستحسن والمستهجن.

وعرفت القيم بأنها مجموعة من الأحكام المعيارية المتصلة بمضامين واقعية ينشدها الفرد من خلال انفعاله وتفاعله مع المواقف والخبرات المختلفة، ويشترط أن تنال هذه الأحكام قبولاً من جماعة اجتماعية معينة حتى تتجسد في سياقات الفرد السلوكية أو اللفظية أو اتجاهاته واهتماماته.

ويرى البعض أن القيمة مفهوم تجريدي، أي أنها معنى عقلي، له وجود ذهني ليس الزمان ولا المكان جزءاً فيه، وفي عبارة أخرى أن القيمة ليس لها وجود عياني وإنما هو تصور ذهني.

وعرفت القيم بأنها حكم يصدره الإنسان على شيء ما مهتدياً بمجموعة من المبادئ والمعايير التي ارتضاها المشرع محدداً المرغوب فيه أو المرغوب عنه من السلوك.

وعرفها البعض بأنها القواعد والسلوك التي يستطيع الناس من خلالها وبواسطتها أن يستمدوا آمالهم ويوجهوا تصرفاتهم.

ويرى البعض أن القيم تمثل معتقداً ثابتاً نسبياً يعكس تفضيلاً اجتماعياً أو شخصياً ويعتبر محكا معيارياً لتوجيه سلوك الفرد في سعيه نحو الأهداف التي تعتبر هامة في حياته.

وعرفها البعض بأنها عبارة عن مفاهيم أو تصورات للمرغوب فيه وتختص بشكل من أشكال السلوك أو غاية من الغايات، وتسمو أو تعلو على المواقف النوعية، ويمكن ترتيبها حسب أهميتها.

ويرى أحد المربين أن القيمة هي مقياس أو مستوى أو معيار نستهدفه في سلوكنا ونسلم بأنه مرغوب فيه أو مرغوب عنه.

وعرفها البعض بأنها عبارة عن الأحكام التي يصدرها الفرد بالتفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء، وذلك في ضوء تقييمه أو تقديره لهذه الموضوعات أو الأشياء وتتم هذه العملية من خلال التفاعل بين الفرد بمعارفه وخبراته وبين ممثلي الإطار الحضاري الذي يعيش فيه، ويكتسب من خلاله هذه الخبرات والمعارف ،ويرى البعض أنه يقصد بالقيم المعايير التي توجه سلوك الفرد أو استجابته للمواقف المختلفة.

وعرفها البعض بأنها عبارة عن مستوي أو مقياس أو معيار نحكم بمقتضاه ونقيس به ونحدد علي أساسه المرغوب فيه والمرغوب عنه .

وعرفت القيم بأنها المبدأ أو المستوى أو الخاصية التي تعتبر ثمينة أو مرغوب فيها والتي تساعدنا على تحديد ما إذا كانت بعض الموضوعات جيدة أم رديئة، حسنة أم سيئة، صحيحة أم خاطئة، مفيدة أم عديمة الفائدة، هامة أم عديمة الأهمية، وتلك الموضوعات قد تكون أفكاراً أو قرارات أو أشخاصاً أو أفعالاً أو أشياء.

ويرى البعض أنه يمكن تعريف القيم على أساس أنها مجموعة من المعتقدات التي تتسم بقدر من الاستمرار النسبي، والتي تمثل موجهات للأشخاص نحو غايات أو وسائل لتحقيقها أو أنماط سلوكية يختارها ويفضلها هؤلاء الأشخاص بديلاً لغيرها، وتنشأ هذه الموجهات من تفاعل بين الشخصية والواقع الاجتماعي والاقتصادي والثقافي، وتفصح القيم عن نفسها في المواقف والاتجاهات والسلوك اللفظي والسلوك الفعلي والمشاعر التي يكونها الأفراد نحو موضوعات معينة.

يتضح من هذه المفاهيم السابقة للقيم، أن موضوع القيم يعد من الموضوعات التي شغلت اهتمام معظم الباحثين والدارسين ليست في مجال واحد، وإنما في كل المجالات العلمية المختلفة ولا زالت تشغلهم حتى الآن، كما أنه من الملاحظ اختلاف الباحثين والمربين في تعريف القيم وهذا الاختلاف ترجع جذوره وأصوله إلى المنطلقات النظرية والخلفية الاجتماعية والثقافية للباحثين، كما يتضح أن القيم تمس العلاقات الإنسانية للأفراد، وهذا يرجع لأهميتها وضرورتها لأنها تعتبر معاييراً وأهدافاً تظهر في سلوك الأفراد، هذا بالإضافة إلى أنه لا يوجد تعارض بين التعريفات المختلفة .فالقيم مبادئ سليمة وفضائل معنوية حسنة تمضي عليها

الأديان السماوية توجه سلوك الإنسان وترفعه وتحقق الاطمئنان للجماعة، كما أن معظم الباحثين والدارسين يجمعون على أن القيم تعد الموجهات الأساسية للسلوك والتصرفات والأنشطة التي يقوم بها الأفراد في حياتهم، بل أن البعض ذهب إلى أبعد من ذلك حيث أشار إلى أن القيم تظهر في السلوك اللفظي والسلوك الفعلي، كما أنها تعد وسيلة من الوسائل التي يمكن عن طريقها التفضيل بين الأشياء والأفعال والقرارات، كما أنها تتدخل في كل وجوه الممارسة التربوية، بل إنها أساسية في كل القضايا التربوية والتعليمية من حيث الاختيار واتخاذ القرارات وصناعتها، وأنها تأخذ صفة الإلزام، ومن الملاحظ أيضاً أن مفهوم القيمة يقوم على مجموعة من المبادئ ،حددها بعض المربين في الآتي (أن القيم مفاهيم افتراضية، أن القيم قوى دافعية، أن القيم تمثل المرغوب فيه، بمعنى ما يجب على الفرد عمله، أو ما يدرك أن من الصواب عمله في ظروف معينة).

كما اتضح أيضاً أن مفهوم القيم مفهوم واسع، وهذا واضح من خلال اهتمام الباحثين والمربين ،فالقيمة لها الكثير من المعاني، حيث أنها لها معنى إنسانياً ،ومعنى رياضياً، ومعنى فنياً ،ومعنى منطقياً ،ومعنى لغوياً، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

- المعنى الإنساني للقيمة: ويتمثل هذا المعنى في أنها هي المثل الأعلى الذي لا يتحقق إلا بالقدرة على العمل والعطاء وهذا المعنى يستأنس بما انطوت عليه الكلمة اللاتينية من صفات القوة والصحة والشجاعة، وهي صفات تعد من الفضائل الأخلاقية التي تدل على قيمة الإنسان وتعد خاصية من خاصياته، وإذا ما فقدها فقد فضيلته تماماً، كما تفقد الأشياء خاصيتها.

- المعنى الرياضي للقيمة: ويتضح من استخدام علماء الرياضيات لكلمة القيمة للدلالة على الكم لا الكيف، ففي علم الحساب والجبر تقع هذه القيمة العددية بين الصفر واللانهائية.
- أما المعنى الفني للقيمة: تتمثل في أنها تجمع بين الكم والكيف فهي تعبر عن العلاقات الكمية التي بين الألوان والأصوات والأشكال، فالقيمة الفنية بالنسبة للرسام تتألف من النسب بين الظلال والأضواء والألوان.
- المعني المنطقي للقيمة: يتمثل المعنى المنطقي للقيمة في اعتبارها معيار الصدق في الأحكام المنطقية والاستدلالات العقلية، إذ أن الاستدلال الصحيح هو الذي يكون مطابقاً لقواعد الفعل والمنطق.
- المعنى اللغوي للقيمة: لا يعني المعنى اللغوي للكلمة، وإنما تعني قيمة اللغة، وهي لا تتأتى إلا في كون الكلمات لها قيمة نحوية يتبين معناها ودورها في الجملة وأن الألفاظ لها دلالة قوية، وتتسم بالعمومية والاعتراف من جميع الناطقين بها، والمتواصلين عن طريقها، ومن ثم يستقيم التفاهم بين الناس.

وبعد أن تم عرض مفهوم القيم عند التربويين، سوف يتم توضيح مفهوم الأخلاق والقيم الأخلاقية وسماتها وموقعها في الفكر التربوي.

مفهوم الأخلاق :

اهتم الباحثون والمربون بمفهوم الأخلاق، وفيما يلي أهم هذه التعريفات للأخلاق:

- عرف المثاليون الأخلاق بأنها علم يضع القوانين التي ينبغي أن يسير بمقتضاها السلوك الإنساني والتي تتحقق ذاتية الإنسان بما هو إنسان.
- أما الغزالي فقد عرف الخلق بأنها هيئة في النفس راسخة عنها تصدر الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة إلى فكر وروية، فإذا كانت الهيئة بحيث تصدر

عنها الأفعال الجميلة المحمودة عقلاً وشرعاً سميت تلك خلقاً حسناً، وإن كان الصادر منها الأفعال القبيحة سميت الهيئة التي هي المصدر خلقاً سيئاً.

- ويرى جمهرة من العلماء القدامى والمحدثين أن الخلق يعني حالة أصيلة في النفس تصدر عنها الأفعال سواء أكانت خيراً أو شراً تلقائياً دون تفكير أو روية
- ويرى البعض أن الأخلاق تعني السلوك والصفات سواء أخلاقية أو لا أخلاقية، أي السلوك المقبول أو غير المقبول، وهذا يعتمد على فكرة المعيار الاجتماعي، فنحن إذا تحدثنا عن السلوك الأخلاقي من حيث كونه مقبولاً أو غير مقبولً فإننا نفكر فيما هو مقبول أو غير مقبول من المجتمع.
- وعرفت الأخلاق بأنها مجموعة القواعد السلوكية التي تحدد السلوك الإنساني وتنظمه، وينبغي أن يحتذيها الإنسان فكراً أو سلوكاً في مواجهة المشكلات الاجتماعية، والمواقف الخلقية والتي تبرز المغزى الاجتماعي لسلوكه بما يتفق وطبيعة الآداب والقيم الاجتماعية السائدة.
- ويرى البعض أن الخلق يعني تكامل العادات والاتجاهات والعواطف والمثل العليا بصورة تميل إلى الاستقرار، وتصلح للتنبؤ بالسلوك المقبل عندما تفتح الحاسة الخلقية والتي توجد في النفس الإنسانية فطرياً.
- أما الأخلاق من منظور الإسلام فهي عبارة عن المبادئ والقواعد المنظمة للسلوك الإنساني التي يحددها الوحي لتنظيم حياة الإنسان وتحديد علاقته بغيره على نحو يحقق الغاية من وجوده في هذا العالم على أكمل وجه.

يتضح من ذلك أن الأخلاق تمثل أحد الجوانب الهامة لشخصية الإنسان، وإنها تعبر عن السلوك في كل ما يصدر عنه من أعمال، كما أن الأخلاق لها عنصران، الأول: نظري وهو الضمير الذي يحمل عمق الإحساس بالقيم والمبادئ الأخلاقية، والثاني: عملي، وهو السلوك الذي يقوم بالتطبيقات العملية لما يحمله

الضمير الكامن في نفس الإنسان من خلال إرادته الحرة، كما تنقسم الأخلاق من حيث السلوك إلى:

- الأخلاق التي تتناول جانب السلوك الفردي: وهذه تتمثل في القناعة الذاتية، الزهد المحمود، الأناة في العمل ،وبعض حالات الصبر والإتقان والنظام.
- الأخلاق التي تتناول السلوك الاجتماعي: وهذه تشمل الحلم والصدق والأمانة، الصبر على أذى الآخرين، العفة، التسامح، العفو، الشجاعة، التواضع.

من هنا يتضح أنه مهما تباين المربين والباحثين في وجهات نظرهم بالنسبة لمفهوم الأخلاق إلا أنهم يتفقون على أن التمسك بها يعمل على استقرار الحياة الإنسانية، وأنها تتضمن الكثير من القيم، لذلك كان لابد من إلقاء الضوء على مفهوم القيم الأخلاقية.

مفهوم القيم الأخلاقية:

هناك العديد من التعريفات التي وضعها الباحثون والمربون للقيم الأخلاقية والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

- فقد عرفت القيم الأخلاقية بأنها تعني السلوك الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية بمعناها الواسع.
- وعرفت القيم الأخلاقية بأنها هي التي تتحدد – وفقاً لها – مجموعة من الأفعال والسلوك الأخلاقي التي لا تنتظم الحياة البشرية بدونها، ولا تستقيم في غيابها وإنما تتحول إلى فوضى لا ضابط لها.
- ويرى البعض أن القيم الأخلاقية هي التي تهتم بتقديم القيم الصحيحة باعتبارها الأساس للتصرفات الصحيحة، وهذه القيم أو المبادئ تظهر أو تحكم على سلوك الشخص.

- ويرى البعض أن القيم الأخلاقية يقصد بها معايير يفصل بها الإنسان بين الأفعال الإنسانية المختلفة من حيث ما تؤدي إليه من خير أو شر.
- ويرى البعض أن القيم الأخلاقية هي تلك القواعد والمعايير التي تمكن الفرد من التمييز بين الصحيح والخطأ، وبين ما هو مرغوب فيه، وما هو غير مرغوب فيه.

يتضح من ذلك أن القيم الأخلاقية تعد فريدة كبعد شخصي من الخبرة الإنسانية وأنها تعني أشياء مختلفة لأفراد مختلفين، فهي تأخذ في اعتبارها المستويات المعيارية للكائنات البشرية وتأثيرها في اختيارهم بين الموضوعات المتعددة، فالقيم الأخلاقية جزء من حياة الشخص، وفكره خاصة في بعض القيم السائدة بوضوح عند الآخرين.

خصائص القيم بصفة عامة :

هناك العديد من الخصائص والسمات للقيم بصفة عامة، وقد وضح الكثير من المربين والباحثين *هذه الخصائص والسمات وذلك على النحو التالي:*

- **يرى أحد الباحثين أن هناك العديد من الخصائص العامة للقيم حددها في:**
  - القيم هي معتقدات مصدرها الثقافة والتفاعل الاجتماعي بين الأفراد وبين خبرات حياتية معينة.
  - القيم تفصح عن نفسها في أنماط التفضيل والاختيار بين البدائل المتاحة.
  - القيم تتسم بالاستمرار النسبي وتخضع للتغير وليست هناك قيم ثابتة
  - القيم ذات أهمية نسبية تتخذ داخل ما يعرف باسم تدرج القيم أو سلم القيم.
- **ويرى البعض أن القيم تتصف بالسمات التالية:**
  - أنها ليست من وضع شخص معين، بل هي حصيلة تجربة جماعية.

- أنها ليست صفات مجردة، بل يتوصل إليها من خلال أنماط السلوك المعبرة عنها.
- أنها تعتبر معايير وضوابط للسلوك الإنساني.
- أنها تنتقل من جيل إلى جيل آخر عن طريق التربية والتنشئة الاجتماعية.
- أنه لها صفة العمومية فقد تختلف من فئة إلى أخرى، ولكن هناك قيمة معنية عامة لجميع أفراد المجتمع.
- أنها تختلف من مجتمع لآخر، وإن اشتركت في بعض نواحيها.
- أنه لها صفة التغير والتطور رغم بطئه والذي يتم نتيجة عوامل مختلفة.

- **وحدد البعض خصائص القيم في الآتي:**

- تهتم القيم بالأهداف البعيدة التي يضعها الإنسان لنفسه، لا بالأهداف الفرعية.
- أن القيم ترتب فيما بينها ترتيباً هرمياً، وهذا يعني أن هناك قيماً لها الأولوية في حياة الفرد عن باقي القيم، بل تعتبر باقي القيم خاضعة لسيطرتها.
- تتميز القيم عن الاتجاهات وعن الرأي العام في صعوبة تغييرها، لأن جذورها ممتدة في حياة الإنسان منذ السنين الأولى من نموه، ومن الصعب اقتلاعها.
- ترتبط القيم بالمستويات الاجتماعية والاقتصادية، فهناك نظام اجتماعي، أو ثقافة معينة تدعم قيماً عن غيرها، وهكذا.
- ترتبط القيم بالأنا الأعلى لدى بعض علماء النفس التحليلي من أمثال سومرز و فلوجل، وتقع في مستوى النواحي الأخلاقية لديهم.

- **ويرى البعض أن سمات وخصائص القيم تتمثل في الآتي:**

- أنها تعد شيئاً أساسياً في حياة كل إنسان سوي، إذ يتعين عليه أن يعتنق عدداً من القيم ينسجم مع نظرته للحياة، وينبغي من ورائها صالح الجماعة وصالحه الشخص.
- إن القيم مكتسبة من الجماعة المرجعية في سياق عملية التنشئة الاجتماعية، ومن ثم لا يولد الفرد مزوداً بها، وإنما يتعلمها.
- أنها ذات طبيعة فردية، لأنها تصدر عن فرد بعينه وفي نفس الوقت ذات طبيعة اجتماعية، لأنها تكتسب من المجتمع الذي يعيش فيه، كما أن لها وظيفة اجتماعية لأنها توجه النشاط الاجتماعي للأفراد.
- أنها ذات ثبات نسبي، إذ أنها ترسخ لدى الفرد بحكم تعرضه المستمر لمؤثرات عملية التنشئة الاجتماعية منذ طفولته وحتى مراحل متقدمة من عمره، بيد أنها تتغير إذا تعرض لخبرات تعليمية جديدة، أو انتقل إلى مجتمعات ذات قيم مختلفة أو عاش في عصور تختلف عن العصر التي اكتسبها فيها.
- أنها ذات فائدة اجتماعية إذا كانت صادرة من الزعماء والقادة.

- **ويرى بعض المربين أن القيم تتسم بالخصائص التالية وهي:**

- تصطبغ القيم بالصبغة الاجتماعية فهي تنطلق من إطار اجتماعي محدد وعلى أساسها يتم الحكم على سلوك الأفراد لأنها تنال قبولاً من المجتمع.
- تتصف القيم بالذاتية، إذ يحس كل شخص منا بالقيم على نحو خاص به، والإنسان هو الذي يحمل القيمة ويخلعها على الأشياء.

- تتصف القيم بأنها نسبية من حيث الزمان والمكان، فما يعتبر مقبولاً في عصر من العصور لا يعتبر كذلك في عصر آخر، وما يعتبر مناسباً في مكان ما قد لا يكون كذلك في مكان آخر.
- تتسم القيم بالهرمية، إذ أنها ترتب عند كل شخص ترتيباً متدرجاً في الأهمية، وبحسب الأهمية والتفضيل لكل فرد.
- تتصف بالقابلية للتغير، إنه بالرغم من أن القيم تتصف بالثبات النسبي إلا أنها قابلة للتغير بتغير الظروف الاجتماعية، لأنها انعكاس لطبيعة العلاقات الاجتماعية ونتاج لها.
- تتسم القيم بالعمومية، بحيث تشكل طابعاً قومياً عاماً، ومشتركاً بين جميع الطبقات.
- تتضمن القيم نوعاً من الرأي أو الحكم على شخص أو شئ أو معنى معين.
- القيم مثالية لأنها ليست شيئاً بأي حال، وإن كانت الأشياء هي التي تحملها.
- القيمة تجربة، فوجودها لا يكون إلا بشخص ولشخص يجربها في فعل أصيل وهو فعل التقدير، ولكل نوع منها تقدير خاص به.

• **وحدد البعض سمات القيم وخصائصها في الآتي:**

- إنها إنسانية، فالاهتمام واللذة والألم والأفكار جميعاً ترتبط بالفرد والإنسان.
- القيم ذاتية أي أن كل واحد يشعر بالقيم على نحو خاص به.
- القيم نسبية، بمعنى أنها تختلف من شخص إلي آخر، ومن زمن إلى زمن، ومن مكان إلى آخر، ومن ثقافة إلى ثقافة.
- يعد ترتيب القيم ترتيباً هرمياً، فتهيمن بعض القيم على غيرها أو تخضع لها.

- تتضمن القيم الوعي بمظاهره الإدراكية والوجدانية والنزوعية.
- القيمة ذات قطبين في الجملة، فهي إما هذا الوجود أو ذاك الوجود، إنها إما حق أو باطل، خيراً أو شراً

يتضح من ذلك أن هناك العديد من السمات والخصائص التي تتسم بها القيم، وقد تباين الباحثون والمربون في تحديد الخصائص التي تتصف بها، وإن كان معظمهم يتفق على أن هناك العديد من الخصائص التي تتسم بها، من هذه الخصائص أنها مطلقة ولا تتقيد بشروط، إنها متغيرة أي أنها تتغير طبقاً للثقافة والتربية التي يخضع لها الفرد، أنها متعلمة أي أن الفرد يكتسبها من البيئة التي يعيش فيها، ومن الجماعة المرجعية في سياق التنشئة الاجتماعية، وأنها إنسانية أي أنها مرتبطة بالإنسان وسلوكياته وتصرفاته، وأنها ذاتية أي أن كل فرد له قيمه الخاصة التي تميزه عن غيره، وبالتالي فهي ذات طبيعة فردية، وأنها مثالية أي أنها معنوية وليست محسوسة، أنها تختلف أهميتها من مكان إلى آخر، ومن زمان إلى زمان آخر، كما أنها نسبية أيضاً بالنسبة للأفراد.

من هنا يمكن القول أن القيم الأخلاقية تتسم بالخصائص والسمات التالية :

خصائص القيم الأخلاقية :

تتسم القيم الأخلاقية بالعديد من الخصائص والسمات ، ولما كان هناك تباين بين وجهات نظر المربين لمفهوم القيم الأخلاقية، فإنه يوجد أيضاً اختلاف في وجهات نظر المربين عند تحديد سمات وخصائص القيم الأخلاقية، لذلك كان من الضروري عرض وجهات نظر المربين عن خصائص القيم الأخلاقية وذلك كما يلي:

- **يرى بعض المربين أن القيم الأخلاقية تتسم بالخصائص التالية:**
- أنها مجردات في كيان الفرد يمتلكها، وتشير إلى ما يعتبره مهماً في العلاقات الحياتية بكل ما تشمله من خبرات ويمكن دراستها في إطار

الوظيفة الخلقية والسلوكية وهي تعد مستويات يحكم على أساسها الفرد على أي شئ يراه أو يتعامل معه من حيث الصدق والكذب، والجمال والقبح، وغير ذلك من الأحكام القيمية.

- أنها على صلة وثيقة بممارسات وسلوكيات الإنسان في مختلف المواقف بحيث يمكن التعرف على ما يمتلكه الفرد من القيم من خلال ما يصدر عنه من أقوال وأفعال في كل موقف، فالفرد في أي موقف قد يقبل أو يحجم،وفى كلتا الحالتين يسلك سلوكا محددا يعبر عن رصيد من القيم يحكمه ويوجهه ويدفعه إلى ما يصدر عنه من سلوك لفظي أو أدائي.
- أن كل قيمة لها مصطلح يدل عليها مثل الأمانة والعدل، وأن كان ليس من اليسير دائماً أن نجد مصطلحاً واحد يشير إلى قيمة ما.
- أن القيم دائما مسألة خلافية بين الأفراد والجماعات، فكثيراً ما يواجه الفرد بمواقف يكون عليه فيها أن يختار بين عدة بدائل، وبالتالي فإن ما يختاره يكون مستنداً إلي قيم معينة، وهو ليس بالضرورة أن يكون متفقاً مع قيم الآخرين وبالتالي مع قيم الجماعة.

- **ويرى البعض أن القيم الأخلاقية تتسم بالخصائص والسمات التالية وهي:**

- أن لها وجوداً مستقلاً قائماً بذاته مثل أي شئ في العالم غير أنه وجود مثالي لا واقعي وأنها لا تخضع لأية حدود زمانية أو مكانية شأنها في ذلك شأن القضايا الرياضية.
- أنها تشتمل على نداء موجه إلى ضمائرنا معبراً عنه بصيغة "ينبغي أن يكون" ومن هنا فإنها لا يمكن أن تنتزع من الواقع المعبر عنه بما هو كائن.
- أنها مطلقة وغير مشروطة بأي شروط، ولا تخضع لأية ظروف أو ملابسات أياً كانت.

- كلما كان إدراك القيم أوضح كلما كان رد الفعل لدينا أشد، وكانت الإرادة أي الأشياء (في حالة القيم السلبية) أو التحمس (في حالة القيم الإيجابية) أكثر قوة.

- **وقد حدد أحد الباحثين سمات وخصائص القيم الأخلاقية في الآتي:**

- أنها متغيرة، أي أنها ليست ثابتة نتيجة التفاعل المستمر بين الفرد وبيئته، وتبعاً لعوامل الثقافة والتربية والاجتماع والحراك الاجتماعي والحراك الفيزيقي.
- أنها متعلمة، أي أنها مكتسبة من خلال البيئة وليست وراثية، بمعنى آخر يتعلمها الفرد من خلال وكالات ومؤسسات التطبيق الاجتماعي.

- **ويرى بعض المربين أن القيم الخلقية في الإسلام تتصف بالخصائص التالية:**

- التسامي أو الرقي الأخلاقي
- الإمكان المادي للعمل
- الترابط بين النظرية والتطبيق
- اليسر العملي

- **وهناك من يرى أن خصائص القيم الأخلاقية في الإسلام تتمثل في الآتي:**

- أنها شاملة لكل من سلوك إرادي صادر عن الإنسان وتدخل فيها كافة العلاقات الممكنة للإنسان.
- أنها تنبثق مباشرة من العقيدة الإسلامية، وترتبط بها ارتباطاً مباشراً، فهي ليست نسبية من حيث المصدر والمضمون.
- أنها تقوم على أساس مبدأ التدرج التكليفي.

- أنها تقوم على الوسطية العادلة، والتي تعتبر عملية توفيق دقيقة بين المطلق الثابت وبين المتغير، وهو توفيق ضروري لحياة القواعد الأخلاقية، وحيوية الالتزام بها.
- أنها تقوم على أساس مبدأ القيمة التشريعية، بمعنى أن كل قاعدة من قواعد الشريعة لها طابعها الأخلاقي وورائها الدافع الإنساني.
- أنها إنسانية من حيث العلاقة بين الأفراد، أي الملتزم بالقيم الأخلاقية إنسان، والعلاقة القائمة علاقة إنسانية.

• **أما البعض الآخر فيرى أن القيم الأخلاقية تتصف بالسمات التالية:**

- إنسانية، حيث أنها مرتبطة بالإنسان وليس بأي كائن آخر غيره.
- ذاتية، أي أنها خاصة بكل فرد يحس بها بطريقته الخاصة وبشكل متميز عن الآخرين تبعاً للفروق الفردية والبيئة القائمة بين البشر.
- مثالية، أي أنها معنوية وغير محسوسة.

القيم بين الفكر الفلسفي والفكر التربوي الإسلامي:

اهتم كثير من الفلاسفة بالقيم، وفيما يلي بعض وجهات نظر الفلاسفة من أهمها:

الفلسفة المثالية:

تناول الباحثون والمربون القيم من منظور الفلسفة المثالية، فالبعض يرى أن الفلسفة المثالية نظرت إلى القيم على أنها موجودة قبل وجود الإنسان، وليس له دخل فيها، وحددها بثلاث قيم مطلقة ثابتة هي الحق المطلق، والخير المطلق، والجمال المطلق، وعلى أساس هذه القيم الثلاث تتخذ القيم الحياتية، فالواضح أن الفلسفة المثالية هنا بنت رأيها هذا على حقيقتين ، أحدهما أن القيم مفاهيم عامة مستخلصة من مواقف جزئية ومجردة من كل الاعتبارات التي تربطها بظروف

وأوضاع بذاتها فهي لذلك مطلقة وثابتة مثل قيم العدل والأمانة والوفاء، والثانية أن الناس فعلاً وواقعاً متفقون منذ زمن بعيد وإلى اليوم على بعض القيم على الأقل ولم يتغير رأيهم فيها ولم تؤثر الظروف المختلفة على طبيعتها.

ولهذا فإن الفلسفة المثالية ترى أن القيم التي تمُتُ إلى العالم العلوي هي القيم التي يجب أن تسود، وهذا هو هدف النظريات الأخلاقية لأنها ثابتة خالدة ، وحياة الإنسان ما هي إلا محاولة دائبة من الحركة والتطور للاقتراب من عالم المثل، وذلك لأن الكثرة والتعدد في الأشياء والأنواع المرجوة في عالم الواقع ما هي إلا صورة لما هو موجود في عالم المثل من حقائق أكمل وأفضل، من هنا نجد أن القيم عند المثاليين تتضمن المبادئ الثلاثة التالية:

- إن القيم موضوعية وليست ذاتية أو شخصية.
- إن القيم ثابتة وليست متغيرة.
- إن الاستمتاع الأكبر بالقيم إنما يتحقق في اتحاد الجزء مع الكل والانسجام معه.

وهناك وجهة نظر أخرى ترى أن الفلسفة المثالية تنظر إلى القيم على أنها موضوعية أي قائمة بذاتها، مستقلة بنفسها، بغض النظر عن تفضيلات البشر وآرائهم، وأن الإنسان الكامل يستمد قيمته من عالم السماء، وأن الإنسان يدرك القيم من خلال تعامله مع الأشياء والتي تحملها بعد مروره بخبرات انفعالية وعاطفية، ولهذا فإن الخبرة الحياتية لا تصلح للتمييز بين القيم الحسنة والقيم السيئة، وعلى الإنسان تجاوز حدود حياته اليومية حتى يصل إلى حقيقة القيم الموروثة التي هي في طبيعتها صالحة لكل زمان ومكان، وليست قابلة للشك لأنها من مصدر الكمال، إن القيم مطلقة كاملة تتمثل في الحق والخير والجمال، وهي لذلك خالدة أزلية غير قابلة للزوال أو التغيير، إن للقيم سلم ثابت تحتل القيم

الروحية فيه مكاناً أعلى من القيم المادية لأنها تساعد على تحقيق الهدف الأسمى للحياة.

الفلسفة الواقعية:

إن الفلسفة الواقعية نظرت إلى القيم على أنها نتاج الإنسان وخبراته، وأن الإنسان هو الذي يحددها ويضفي عليها معانيها حسب ظروفه واحتياجاته، ولهذا فإن القيم عند الواقعي توجد منفصلة ومستقلة عن النشاط الإنساني، وهي تكتشف من خلال الملاحظة الدقيقة في الطبيعة وفي حياة الناس وفي المجتمع لأن المجتمع جزء من الطبيعة، والقيم تظهر للفهم الإنساني من خلال التطبيق الدقيق للطريقة العلمية.

كما ترى الفلسفة الواقعية أن القيم الأخلاقية نسبية لأنها تنشأ وتتولد في العادات والتقاليد إما بالضغط الاجتماعي أو الدفع الذاتي بناء على قوة نتائجها الطبيعية، وليس الضمير إلا صدى للعادات والتقاليد والقيم الاجتماعية وهذه تختلف من مجتمع لآخر.

من هنا يمكن القول أن الفلسفة الواقعية تقوم نظرتها على أساس الاعتقاد بأنه في كل شئ قيمة خاصة به، وأن القيم حقيقية موجودة في عالمنا المادي وليس خيالاً أو تصوراً، ولذا فإن الفلسفة الواقعية تنظر إلى القيم على النحو التالي:

- إن القيم مطلقة ونسبية في آن واحد، بمعنى أنها ليست ثابتة دائماً ولا متغيرة دائماً.
- إن مصدر القيم هو العقل بمعنى أن الإنسان يستطيع أن يكتشف القيم باستخدام الأسلوب العلمي.
- أن للقيم سلماً ثابتاً تحتل القيم العقلية والتجريبية الحسية أعلاه لأنها تساعد على التوافق مع الدافع الموضوعي وقوانين الطبيعة.

الفلسفة البراجماتية:

لا تؤمن الفلسفة البراجماتية بوجود قيم مطلقة، وإنما قيمة القيمة تحددها الناحية النفعية، وأي فعل أو سلوك اجتماعي تتحدد قيمته بنتائجه النفعية، فالقيم عند البراجماتي هي ثمرة التفاعلات الاجتماعية الإنسانية، أي أن الناس يبتكرون قيمهم بأفعالهم، فالقيم عند البراجماتي تنبع من تفاعل عقل الإنسان مع البيئة الاجتماعية.

من هنا يمكن القول أن الفلسفة البرجماتية تبني نظرتها للقيم علي أساس رغبة الأفراد وأحكامهم ونظرتهم إلي القيم، وهي نظرة متغيرة، وبالتالي فأنه يمكن تحديد نظرة الفلسفة البراجماتية إلي القيم في الأتي:

- إن القيم والأخلاق نسبية إذ لا توجد قيم أخلاقية مطلقة.
- إن القيم تقاس بنتائجها أي بما يعود منها من خير علي الفرد والمجتمع في المواقف التي تطبق فيها.
- إن مصدر القيم هو الخبرات الإنسانية، وأن اختيار القيم بالتجربة الحسية أهم من معرفتها عقلياً، حيث أن الشخص الذي يختار قيمة من القيم إنما يستنبطها من واقع خبرته، ويستخدم في هذا الاستنباط تفكيره وذكاءه، فيختار ما هو خير، أو ما هو شر إلى أن يصل إلى القيمة الأكثر نفعاً أو فائدة له.
- إن القيم ذاتية وليست موضوعية، بمعنى أنها تعود إلى ذات الشخص الذي يقيم الشئ أو الموقف، وهكذا فإن القيمة عند البراجماتية كالحقيقة تنبع من الخبرة أو من الموقف.
- إن القيم ليست ذات سلم متدرج ثابت لأنها نسبية، فقيمة أي شئ تكمن فيما يقدمه من منفعة أو ما يشبع من حاجة ملحة بمعنى أن لكل شئ قيمة.

- الفكر التربوي الإسلامي:

إن القيم في نظر الإسلام ليست نسبية تتغير من فرد إلى فرد، ومن مجتمع إلى آخر، ثم من زمن إلى زمن آخر، بل هي قيم ثابتة تزداد ثباتاً وضرورة كلما مرت الإنسانية بتجارب في خيالها، بل لا يمكن بأي حال من الأحوال وجود حياة اجتماعية متزنة ومستقرة وسعيدة إذا لم تقم هذه الحياة على أسس هذه الأخلاق التي جاء بها الإسلام، لذلك فقد حدد بعض الباحثين بعض الخصائص العامة للقيم في الإسلام وهي. الخلود، المرونة، الانسيابية.، الواقعية، الاتساق، الحفاظ على نظام الحياة، تنمية الوعي بالدور الحضاري للإنسان .

من هنا يتضح أن نظرة الفكر التربوي الإسلامي إلى القيم تقوم على أساس الإيمان بالله تعالى كحقيقة مطلقة، والتسليم بأوامره وأحكامه التي تعتبر في واقع أمرها قيماً ربانية روحية، ولها تطبيقاتها الملحوظة والمشاهدة في الحياة، والتي تكون محصلتها صالح كل من الفرد والمجتمع على حد سواء، وفي ضوء ذلك يمكن القول:

- أن القيم مطلقة ثابتة وليست نسبية، وهي لذلك لا تتغير ولا تتبدل وإنما تمثل إطار حياة الفرد والمجتمع نظراً لثبات مصدرها.
- إن مصدر القيم هو الوحي المتلو كما يتمثل في القرآن الكريم، وغير المتلو كما يتمثل في الحديث النبوي الشريف، وهي لذلك لا تخضع للتجريب، وتأبى أن تختبر علمياً للتأكد من صدقها، فهي صادقة صائبة لا تحتاج إلى تصديق أو تصويب، ولا تخضع لتجارب البشر أو خبراتهم.
- إن القيم موضوعية وليست ذاتية، وهي لذلك لا تخضع لتأويل الفرد أو مزاجه أو هواه وهي لا تتأثر بالظروف والأحوال، ولا تكون مطية لتحقيق المآرب والمنافع، بمعنى أنها ليست ذرائعية، فالغاية تبرر الوسيلة، إذ أن الطريقة من نوع الفكرة، فالفكرة إسلامية إذا لابد أن تكون الطريقة أو الوسيلة إسلامية

- إن للقيم سلماً ثابتاً متوازناً يجمع بين القيم الروحية التي يقف الإيمان على رأسها، وبين القيم المادية بتفريعاتها العديدة التي هي تطبيق للقيم الروحية المنبثقة من تراثنا في إطار تنظيم علاقة الفرد مع ربه، وعلاقته مع نفسه، وعلاقته مع أخيه الإنسان.

يتضح من ذلك أن رجال الفكر التربوي أثاروا العديد من القضايا حول القيم والتي منها مصدر القيم، فالبعض يرى أن مصدرها هو عقل الإنسان، والبعض يرى أن مصدرها هو الخبرات الإنسانية، والبعض يرى أن مصدر القيم هو الوحي وبالتالي لا تخضع للتجريب، ومنها هل القيم نسبية أم مطلقة؟

فالبعض يرى أن القيم مطلقة، والبعض يرى أن القيم مطلقة ونسبية في آن واحد، وهذا يعني أن القيم ليست ثابتة دائماً، ولا هي متغيرة دائماً، والبعض يرى أنها نسبية، وفي رأيهم أنه لا توجد قيم مطلقة بتاتاً، والبعض يرى أن القيم مطلقة ثابتة وليست نسبية ولذلك فإنه يمكن القول أن هذا التباين بين الآراء ووجهات النظر، إنما جاء نتيجة لتباين الأسس التي تقوم عليها كل فلسفة، كما أثاروا قضية ذاتية القيم وموضوعيتها، من هنا كان لابد من إلقاء الضوء على هذه الجزئية.

ذاتية القيم وموضوعيتها:

اختلف المربون حول هذا الموضوع وانقسموا إلى فريقين، الفريق الأول: يرى أن القيم ذاتية تعكس ما بداخل الفرد باعتبار أنها بيولوجية وسيكولوجية أصلاً، ويؤكد ذلك ما يراه بعض المربين، أن القيم الذاتية من صنع الإنسان، وتختلف تبعاً للإنسان والظروف، ويشار إلي بعض القيم الذاتية بأنها وسيلة أو نفعية لأنها أدوات أو وسائل تستخدم للحصول على إشباع رغبات معينة، حيث أنها ترجع إلى ذات الشخص الذي يقيم الشيء أو الموقف، وأما الشيء والموقف فلا قيمة له في حد ذاته، ويعتبر السوفسطائيون من أنصار هذا الفريق إذ أنهم اعتقدوا أن الإنسان

مقياس كل شيء فما يراه خيراً فهو خير، وما يراه شراً فهو شر، وكذلك تعتبر الفلسفة البراجماتية من هذا القبيل إذ تعتقد أن قيمة الفكرة فيما تنتج من نتائج مرضية، وفيما يترتب عليها من آثار، وهذا الفريق يسمى فريق الذاتيين، وينكرون أن يكون للقيم الأخلاقية وجوداً موضوعياً، ولا ينسبون إليها إلا وجود ذاتياً، أي في النفس.

الفريق الثاني: يرى أن القيم تستمد أصولها من مصادر موضوعية، ولا تمثل أحكاماً ذاتية بأي حال من الأحوال، وهم بذلك يرفضون الفكرة القائلة بأن القيم شيء فردي خاص، ويؤكدون على وجود نظرية علمية للقيم تستمد منها القيم وجودها وبنائها بنفس الطريقة التي تعمل بها قوانين الطبيعة، وفي هذا الصدد يشير بعض المربين إلى أن القيم موضوعية أي كائنة وموجودة في نفس الشيء أو الموقف، ويغلب هذا الاتجاه على الفلسفات المثالية التي ترى أن القيم والمثل العليا لها وجود خارجي مستقل عن الذات، فالحق والخير والجمال قيم موجودة في عالم المعاني والأفكار، وهذا الفريق يسمى فريق الواقعيين، حيث يؤكدون موضوعية القيم والمبادئ، وبأنها توجد بذاتها ولذاتها، وخارجة عن النفس، وعلى رأس هؤلاء أفلاطون ، الذي جعل صورة الخير علي قمة عالم المثل وجعل سائر القيم مشاركة فيها، وقرر بأن هذه الصورة كلها وعلى رأسها صورة الخير ليست مجرد تصورات ذهنية لا وجود لها إلا في الذهن، بل هي موجودة حقيقياً، وأن كان هذا الوجود مختلفاً عن الوجود المادي للأشياء المادية، لأن وجودها الحقيقي في عالم المعقول، وأن الموجودات المتصفة بالصور عبارة عن ظلال لها وأشباح.

مصادر القيم الأخلاقية:

من الواضح أنه يتولد من المصادر المختلفة وغيرها مجموعة كبيرة من القيم تشكل في مجملها منظومة القيم التي تؤثر في الأنظمة الإدارية المختلفة، لذلك فإن مصادر القيم التي تشتق منها تتمثل في:

- التشريعات السماوية، وتشتق منها القيم المطلقة وهي ثابتة مثل القيم المتعلقة بالحق المطلق، الخير المطلق، الجمال المطلق، وتشمل القيم الروحية والخلقية والمادية وغيرها.
- الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية ومجمل الحياة الإنسانية، وتشتق منها الكثير من القيم المادية والمعنوية المختلفة.

وهناك وجهة نظر أخرى ترى أن القيم يمكن اكتسابها من المجتمع الذي نعيش فيه وذلك من خلال ما يلي:

١- التعليم، حيث أن المعرفة التي تلقاها الفرد - خلال مراحل التعليم المختلفة - تؤثر في تركيب الإطار القيمي لديه، وقد يمر هذا الإطار بتغييرات معينة تبعاً للمعلومات (نوعها، كميتها، كثافتها، توقيتها، قوتها) التي يحصل عليها الفرد ومدى استيعابه لها وتأثره بها.

٢- الملاحظة، حيث يحتك الفرد بالكثير من الأشخاص الآخرين خلال حياته اليومية، ويشاهد سلوكهم وتصرفاتهم التي تعكس قيما معينة، وهو يتبع أو يقلد بعض القيم التي توجد عندهم.

٣- الاقتداء، وهذا يظهر عندما يتخذ الشخص شخصاً آخر أو جماعة مثالاً أو نموذجاً يقتدي به، فإنه يقلد هذا الشخص أو الجماعة في القيم التي يتبعونها، فإذا أعجب الفرد بكاتب معين فإنه يتأثر بأفكاره ويتبنى قيمه، وإذا أحب الفرد جماعة معينة اقتدى بقيمها.

٤- الاتجاهات، عندما يستمع الفرد إلى الآخرين وهم يعبرون عن اتجاهاتهم أو وجهات نظرهم فإنه يميل إلى إتباعها.

٥- الخبرات العملية، إن التدرج في مراحل الحياة المختلفة يؤثر في تكوين قيم الفرد ومدى استقرارها أو تغيرها، وتعد الخبرة الوظيفية أحد العوامل الهامة في التأثير على قيم الفرد مثل قيمة العمل والمسئولية.

ولكن رغم ذلك يرى البعض أن مصادر القيم تتمثل في الذات، العائلة، المجتمع، الطبيعة الإنسانية، الطبيعة، ما وراء الطبيعة.

وهناك وجهة نظر أخرى ترى أن مصادر القيم تتحدد في الآتي:

- المعتقدات الدينية المتمثلة في الشرائع السماوية ومنها الإسلام.
- الفلسفات الفكرية والسياسية الإنسانية المختلفة وأهمها في مجال الاقتصاد والإدارة، الفلسفات الرأسمالية والاشتراكية.
- مصادر اجتماعية كالأسرة والنوادي والأجناس البشرية وغيرها
- مصادر تربوية مثل المدارس والمعاهد والجامعات وغيرها .
- مصادر مهنية مثل الجمعيات المتخصصة في مجالات علمية وعملية عديدة كالإدارة والقانون والطب وغيرها من الروابط والنقابات المهنية.
- مصادر قانونية ورسمية بمختلف الأشكال والمستويات.

وفيما يلي مصادر القيم الأخلاقية بشئ من التفصيل وذلك على النحو التالي:

المصدر الأول: الدين:

إن الأديان السماوية والوضعية التي توجد في كثير من المجتمعات، وفي مختلف العصور جاءت لإصلاح مفاسد المجتمع، وقد نظمت هذه الأديان مناشط الإنسان سواء ما كان متعلقا بنفسه أو بخالقه أو بغيره من الأفراد، بمعنى أن الدين ينص على أخلاق للموضوعات والأنشطة المختلفة في حياة الإنسان، ومن الملاحظ أن الأديان تشترك جميعاً في مناداتها بمبادئ واحدة وهي أخلاقية في الدرجة الأولى مثل التعاون والإخاء والمحبة والصدق والإيثار والتضحية والمساواة. فالفضيلة

الخالصة ليست أفكارا مجردة لا علاقة لها بالواقع، وإنما هي تتصل بالعقل والروح والنفس والقلب وبواقع الحياة كلها.

فالدين هو مصدر كل القيم لأنه دستور المسلمين الجامع الشامل حتى بالنسبة للقيم التي تتطلبها حياتنا المتجددة، وهذا يتفق مع ما يراه أحد الباحثين من أن الإسلام خاتم الأديان، وقد حدد الوحي الإلهي الحلال والحرام في صورة حاسمة، وحدد السلوك بوصفه طاعة لأوامر الله، وتوجيهاً للإنسان الذي استخلفه الله في أعمار هذا الكون، وفي هذا الصدد يلجأ إلى القرآن الكريم وإلى السنة النبوية قطعية الثبوت وقطعية الدلالة.

وانطلاقاً من ذلك يمكن القول إن الدين وحده هو مصدر القيم وخاصة الروحية والخلقية فيبنون عقيدتهم على أن الدين قد أحاط بكل شئ، وعلى هذا الأساس نجد أن الكثير يتجهون إلى الدين كلما جد في الحياة جديد، فما يجدون له أصلاً فيه قبلوه، وما لا يجدون له ذلك الأصل رفضوه، كما يحاول كثير من المفكرين لذلك ،أن يربطوا أفكارهم الجديدة بالدين لتيقنهم من ثقة الناس منه، وضماناً لقبول الناس لهذه الأفكار.

وإذا كان الدين أساس القيم فإن الأخلاق هي القوة الروحية الكبرى التي استطاعت أن تعلو بالإنسانية إلى مستوى أرقى بكثير من المستوى الطبيعي الخالص هذا من ناحية ،ومن ناحية أخرى فإنه حينما يصبح الدين مصدراً للأخلاق، فإن هذا يكسبها شيئاً من الاحترام والتقدير والموضوعية والثبات النسبي، وأمر طبيعي أن لا يتوفر هذا في الأخلاق التي مصدرها القوانين الوضعية.

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن التمسك بالقيم الأخلاقية عمل مقدس لأنه يمثل أوامر الله وإرادته، وأن من يقدس الخالق، ويحترم أوامره يلتزم بهذه القيم، والتزامه بها في ضوء هذه المشاعر يضفي على حياته قوة معنوية وبهجة روحية

الاعتقاد، بطبيعة الشعور، كما أنه كلما كان شعور الإنسان بأنواع الجزاء المختلفة الناجمة عن العمل الأخلاقي أو المترتبة عليه أقوى كان ذلك أكثر دفعاً له إلى القيام بأعمال أخلاقية خلاقة، وكان رادعاً في الوقت نفسه عن الانحراف ومخالفة القوانين الأخلاقية إذا كانت هذه الجزاءات حسب المسئوليات التي تحملها هذه الأخلاق على الإنسان وتلقيها على كاهله.

المصدر الثاني: العقل:

يميل بعض المفكرين إلى أن يجعلوا العقل المصدر الوحيد للقيم التي نتخذها في حياتنا، إننا يجب إذا ما أردنا اشتقاق قيم لنا أن نستخدم العقل في تحليل المواقف، وأن نتبصر الأمور جيداً، ونبعد العواطف والعوامل الذاتية والشخصية، ونضع نصب أعيننا مصلحتنا العامة، وأهدافنا الأساسية، وبذلك وحده ننتهي إلى قيم حقيقية جديرة بأن نسعى إلى تحقيقها.

ولكن يلاحظ أن معظم الآيات القرآنية التي وردت فيها مادة يعقل بصيغة الجمع مثبتة "يعقلون"، "تعقلون" ومستفهم عنها على سبيل الأفكار "أفلا تعقلون" وتلك قرينة على أن يكون الاعتماد في التدليل العقلي على عقل الجماعة وليس عقل الفرد.

والبعض يرى أن القيم مصدرها الفرد، وهي فكرة قديمة ترجع إلى السوفسطائيين في المجتمع الإغريقي فقد قالوا إن الإنسان هو مقياس كل شيء، وهو الذي يحدد ما هو صواب وما هو خطأ، وما هو قبيح وما هو جميل، والإنسان هو الذي جعل لأي قيمة معنى بقبوله لها والتزامه بها، ولهذا يجب أن تكون القيم مختلفة لرغبات الفرد واهتماماته.

ويبرر رجال الفكر الذين يرون أن العقل مصدرا للقيم بأن ذلك يرجع إلى أن العقل الإنساني قدرة مشتركة بين الناس جميعاً، وبالتالي فهو يعتبر الأمر المطلق والمصدر السامي الذي يشرع لكل خلق، ويفرض سلطانه على ثقل الأفراد وحياتهم.

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الذي يتأمل في القيم الثابتة التي أتى بها الإسلام لا يجدها تتعارض مع العقل أو تنافيه بشرط أن يتخلى العقل عن هداه وغروره، ويستمد مقوماته الأصيلة من الشرع، أما الشطط في تحكم العقل فليس له ما يبرره لأن العقول تتفاوت، ولا يكفي عمل الإنسان أو البشر في زمن ما لإثبات أو بطلان معيار أخلاق معين، ولا يمكن اعتباراً عمله صحيحاً إلا إذا أثبتت الدراسة العلمية صحته، ومن ثم لا يصلح العقل.

المصدر الثالث: الخبرة التاريخية:

يعد المجتمع في ماضيه وتاريخه مصدر أساسي لاشتقاق القيم، وذلك لأن الحاضر غير مقطوع الصلة بالماضي، بل أنه مبني عليه، وهذا يرجع إلى أن المجتمع ذو حضارة عريقة وتاريخ مجيد حافل بالمواقف المجيدة والقيم الإنسانية الرفيعة في جميع المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية، ومن واجب الجيل الحاضر أن يحافظ على هذه القيم الرفيعة، لأن الحفاظ عليها حفاظاً على استمرار هذا المجتمع، وضماناً لبقاء شخصيته متميزة عن بقية المجتمعات الأخرى، هذا بالإضافة إلى أن هذه القيم كفيلة أن تهدينا وترشدنا ونحن نشق طريقنا في هذه الحياة.

والذي يبحث في الدراسات التاريخية والاجتماعية للأمم والشعوب، يلاحظ أنه يمكن أن يستفاد منها في تحديد القيم، وهذا يرجع إلى أن المجتمع مصدر للقيم فهو الذي يخلقها ويحافظ عليها ،وعلى الأفراد أن يلتزموا بها طالما أن جماعتهم ارتضوها لأنفسهم .

تصنيف القيم الأخلاقية:

اهتم المربون والباحثون في مجال التربية بتصنيف القيم وتعددت آرائهم في هذا المجال وفيما يلي عرض لأهم هذه الآراء وذلك على النحو التالي:

فقد صنف البعض القيم إلى خمسة أنواع هي:

- التصنيف على أساس عمومية القيمة إلى قيم عامة وقيم خاصة.
- التصنيف على أساس موضوع القيمة إلى قيم اجتماعية، قيم معرفية، قيم اقتصادية، قيم فنية، قيم مادية.
- التصنيف على أساس المقصد وتنقسم إلى:
  - قيم وسيليه وهي بمثابة الأدوات أو الوسائل التي يستخدمها الفرد لتحقيق أهداف وغايات أبعد مثل الترقي.
  - قيم غائية، وهي تلك القيم التي تعتبر غاية في حد ذاتها مثل حب البقاء.
- التصنيف على أساس الفائدة، حيث صنفها البعض إلى قيم مادية، قيم اقتصادية، قيم أخلاقية، قيم سياسية، قيم جمالية، قيم دينية، قيم فكرية، قيم مهنية قيم وجدانية.
- التصنيف على أساس توجه القيم وتنقسم إلى:
  - القيم المتجهة نحو الذات مثل النجاح، الراحة، الخصوصية.
  - القيم المتجهة نحو الآخرين مثل القيم الوطنية، العدالة الاجتماعية
- والبعض قسمها طبقاً للموضوعية وعدمها إلى:
  - قيم موضوعية، وهذا يعني وجود قيم قائمة بذاتها مستقلة بنفسها بصرف النظر عن التفضيلات البشرية
  - قيم ذاتية وهذا يعني أنها تعكس أي تمثل تفضيلات شخصية وأن يكون شيئاً قيماً ومعناه أن أمراً ما يجد له قيمة ذي قيمة.

وقد قسم البعض القيم حسب أهميتها إلى الأقسام التالية:

- **قيم إلزامية**، بمعنى أن تكون ملزمة للجميع، ويرى المجتمع أنه من الضروري تنفيذها بالقوة .
- **قيم مفضلة**، وهي القيم التي يشجع المجتمع أفراده على التمسك بها، ولكنه لا يلزمهم بمراعاتها.
- **قيم مثالية**، وهي القيم التي يحس الفرد تحقيقها بصورة كاملة بصعوبة، كالدعوة إلى مقابلة الإساءة بالإحسان.

وهناك من قسم القيم وصنفها طبقاً للميادين والمجالات القيمية وهي: القيم الأخلاقية، القيم الاجتماعية، القيم الاقتصادية، القيم الذاتية، القيم الجسمانية، الترويحية

والبعض صنف القيم حسب الفوائد المنتظرة أو المتوقع أن تحققها تلك القيم، وتتمثل فيما يلي قيم مادية وجسمانية: مثل الصحة، الراحة، الأمان، قيم اقتصادية: مثل: الإنتاج، الكفاية، قيم أخلاقية: مثل: الأمانة، العدالة، المساواة، قيم اجتماعية: مثل: التعاطف، الإحسان،، قيم سياسية: مثل: العدالة، الحرية، قيم جمالية: مثل: الجمال، قيم دينية، مثل: الصلاة، الحج، الزكاة، قيم عقلية، مثل: الذكاء، صفاء الذهن، التعقل، قيم مهنية، مثل: الوعي المهني، النجاح المهني، قيم عاطفية، مثل: الحب والرضا.

وقد ميز البعض بين نوعين من القيم وهما:

- قيم خاصة بالحياة الحقيقية مثل: الصحة، الراحة، الطموح، الحب، الصداقة، الأخلاق، الخلق، المعرفة.
- قيم خاصة بالخيال، مثال: اللعب، الفن، الدين.

وهناك من صنف القيم حسب المحتوى إلى الآتي:

- **القيم النظرية**: وهي التي تعبر عن اهتمام الفرد وميله إلى اكتشاف الحقيقة، واتخاذ اتجاه معرفي حيالها، ويهتم أصحابها بكل ما يهم العلماء والمفكرين والفلاسفة.
- **القيم السياسية**، وهي التي تعبر عن اهتمام وميل وتوجه الفرد للحصول على القوة والسيطرة على الآخرين والبيئة من حوله.
- **القيم الاقتصادية**: وهي التي تعبر عن اهتمام الفرد وميله نحو ما هو مهم ونافع ومفيد، واتخاذه من الأساليب المختلفة للحصول على الثروة وزيادتها.
- **القيم الاجتماعية**: وهي التي تعبر عن اهتمام الفرد وميله إلى غيره من الناس وتعاونه ومحبته لهم.
- **القيم الجمالية**: وهي التي يعبر بها الفرد عن ميله إلى ما هو جميل من ناحية التكوين والشكل والانسجام، ويتميز الفنانون بهذا النوع من القيم .
- **القيم الدينية**: وهي التي يعبر بها الفرد عن ميله واهتمامه بالمسائل الدينية والكشف عنها، ومعرفة ما وراء الطبيعة، ومعرفة أصل ومصير الإنسان.

وهناك من قسم القيم إلى نوعين تندرج تحتهما كل أنواع القيم مادية أو معنوية وهما:

- **قيم مطلقة**: لا تحدها حدود زمانية أو مكانية، وهذا النوع من القيم يطلب لذاته بوصفه غاية لا وسيلة، ويطلق عليها اسم القيم الكامنة أو القيم الباطنة الذاتية فهي خير في ذاتها وبذاتها ولذاتها.
- **قيم نسبية**: وهي القيم التي يطلبها الناس بوصفها وسائل لتحقيق غايات أخرى، وهذه القيم يطلق عليها اسم القيم الوسيلية أو القيم الخارجية.

وقد قسم البعض القيم المعنوية إلى أربعة أنواع هي، **قيم عقلية**: وهي القيم التي تتعلق بالحق مثل القيمة النظرية العملية، **قيم جمالية**: وهي التي تتعلق

بالجمال مثل قيمة القطعة الموسيقية، قيم خلقية وهي التي تتعلق بالخير مثل قيمة الصدق والأمانة وهي تتضمن مطلباً يعبر عنه بصيغة "ينبغي أن يكون"، قيم دينية تتعلق بالدين وتكون مصحوبة في العادة باحساسات الرهبة والخشوع.

ويرى البعض أنه يمكن تصنيف القيم إلى الآتي:

- **القيم المادية**: وهي القيم التي تساعد الإنسان على الوجود المادي مثل الأكل والملبس والسكن والمال.
- **القيم الاجتماعيـة**: وهي القيم التي تنشأ من حاجة الإنسان إلى الاعتماد المتبادل على غيره من أفراد المجتمع، فالأبوة والأمومة، والقرابة والصداقة، والعمل كلها قيم اجتماعية من حيث أنها تقدم الرعاية والحب والعطف والفهم والإشباع النفسي والاجتماعي الذي يحتاج إليه الفرد.
- **القيم العقلانية**، وهي القيم التي تنشأ الحاجة إلى المعرفة، فالمعرفة قيمة في ذاتها .
- **القيم الأخلاقية**:وهي القيم التي تفرضها معايير الصواب والخطأ في المجتمع.
- **القيم الجمالية**:وهي القيم التي تحددها طبيعة العلاقات بين العناصر المادية أو المعنوية على أساس من التناظر أو التناقض أو التناسب أو الاتساق .
- **القيم الدينية**: وهي القيم التي تتعلق بطبيعة الحق والخير والجمال.

أما البعض الآخر فقد صنف القيم إلى الأنواع التالية:

- **القـيم النظريـة**: وهي القيم التي يهتم فيها الأفراد في معظم الأحيان باكتشاف الصدق في أوامر المؤسسة أو الإدارة ومعرفتهم بها.
- **القـيم الاقتصـادية**: وهي القيم التي يكون اهتمام الأفراد فيها -ب شكل رئيسي- نحو ما يكون ذو فائدة

- القيم الجمالية : وهى التي توجد في اهتمامات الأفراد الرئيسية المتمثلة في مظاهر الحياة الجمالية، رغم أنهم ليسوا فنانين.
- القيم الاجتماعية:وهي القيم الضرورية للأفراد الاجتماعيين في حب الأفراد .
- القيم السياسية، وهي التي يبحث فيها الأفراد عن القوة، وليس من الضروري أن يكونوا سياسيين.
- القيم الدينية : وهي التي توجد في الأفراد الذين يمتلكون بناءا عقلياً باستمرار منحها لهم الخالق الأعلى.

وقد قسم البعض القيم إلى أربعة أقسام تحت كل قيم مجموعة وذلك على النحو التالي:

١- **على أساس الشدة:** حيث تتفاوت القيم من ناحية شدتها تفاوتاً كبيراً، وتقدر شدة القيم بدرجة الالتزام التي تفرضها ،وقد تم تقسيمها إلى:

- ما ينبغي أن يكون، أي القيم الملزمة أو الآمرة الناهية، وهي القيم التي تمس كيان المصلحة العامة التي تتصل اتصالاً وثيقاً بالمبادئ التي تساعد على تحقيق الأنماط المرغوب فيها التي تصطلح عليها الجماعة في تنظيم سلوكها من الناحية الاجتماعية والخلقية والعقائدية.
- ما يفضل أن يكون (أي القيم التفضيلية) ،وهي القيم التي يشجع المجتمع أفراده على التمسك بها، ولكنه لا يلزمهم مراعاتها إلزاماً يتطلب خرقها العقاب مثل الكرم.
- ما يرجى أن يكون، أي القيم المثالية وهي القيم التي يحس الناس بصعوبة تحقيقها بصورة كاملة مثل الدعوة إلى مقابلة الإساءة بالإحسان.

٢- **على أساس العمومية (أو الشيوع والانتشار):**

- قيم عامة، وهي التي يعم شيوعها وانتشارها في المجتمع كله بصرف النظر عن ريفه وحضره وطبقاته وفئاته المختلفة.

- قيم خاصة وهي التي تتعلق بمواقف أو مناسبات خاصة أو طبقة أو جماعة أو دور اجتماعي خاص.

٣- **على أساس الوضوح وتنقسم إلى:**

- قيم ظاهرة أو صريحة أي التي يصرح بها، ويعبر عنها بالكلام مثل القيم المتعلقة بالخدمة الاجتماعية والمصلحة العامة.
- قيم ضمنية، أي التي تستخلص ويستدل على وجودها من ملاحظة الميول والاتجاهات والسلوك الاجتماعي بصفة عامة، مثل القيم المرتبطة بالسلوك الجنسي، ويعتقد البعض أن هذه القيم هي القيم الحقيقية لأنها تعبر عن النوايا بغض النظر عن السلوك.

٤- **على أساس الدوام وتنقسم إلي:**

- قيم دائمة (نسبياً) وهي التي تبقي زمناً طويلاً، وتنتقل من جيل إلى جيل مثل القيم المرتبطة بالعرف والتقاليد، وقد تمتد جذورها إلى أعماق التاريخ.
- قيم عابرة أي وقتية عارضة قصيرة الدوام سريعة الزوال مثل القيم المرتبطة بالبدع، وتمتاز هذه القيم بعدم قدسيتها من قبل المجتمع.

وقد صنف البعض القيم الخاصة بالإدارة إلى القيم التشغيلية والقيم المقصودة، والقيم المتبناة، وأولاها أكثر قوة تترجم إلى سلوك، أما الأخيرة أقلهم قوة لأنها ليست جزءاً من الشخص.

وقسم البعض القيم الخاصة بالعمل إلى الأقسام التالية:

١- الفخر بالعمل.	٢- الاندماج في العمل.
٣- أفضلية العمل.	٤- القيمة الاجتماعية.
٥-القيمة الاقتصاد .	٦- السعي إلى الترقي.

يتضح من ذلك أن القيم تتعدد نوعاً ومستوى ودرجة بحسب تعدد المجالات الإنسانية حتى ليصبح لكل مجال قيمة أو عدة قيم تشكل الأساس الدافع – والحاكم أحياناً – لمزاولة الفعل في كل مجال أو لتنظيره، كما تتعدد درجاتها ومستوياتها ما بين الفردية والجماعية، ومن ثم يندرج الإطار الجماعي ويتفاوت ما بين المحدودية واللانهائية .

كما يتضح من ذلك أن هناك العديد من أنواع القيم، وأن هذه التصنيفات المتعددة لأنواع القيم لا يعني بالضرورة أنها منفصلة عن بعضها، وأن كل نوع قائم بذاته، ولكن هذا التصنيف يسهل المعالجة العلمية مع التسليم بتداخل القيم وترابطها، فالقيم الدينية لها أبعادها المادية والنفسية والاجتماعية والأخلاقية والجمالية، والقيم الأخلاقية هي أيضاً قيم اجتماعية، فالقيم مهما تنوعت أو تعددت فهي متداخلة فيما بينها، وهذا ما يؤكده بعض المربين حيث يرى استحالة التصنيف القطعي للقيم ولا سيما التصنيف التقليدي الذي طرحه سبرنجر والذي يقوم بتحديد شبه أنماط أساسية للقيم، وهذه الاستحالة راجعة إلى اعتبارات أهمها أن هذا التصنيف المثالي يتصل بالقيم ذاتها أكثر من اتصاله بالأفراد أنفسهم، فالتصنيف تقديري، كما أنه يمس الأفراد من ذوي المستوى التعليمي المرتفع والخبرة المستفيضة أكثر من اتصاله بجميع الأفراد، كذلك فإن هناك تداخلاً عقلياً بين كافة الأنماط، فما هو اجتماعي ينطوي على ما هو ديني، وما هو اقتصادي ينطوي على ما هو سياسي وديني، وما هو نظري أو عملي له أبعاد اقتصادية وجمالية وسياسية .

ومن هنا يمكن القول أنه يستحيل الفصل بين هذه الأنماط، ثم إن هذه الأنماط تشكل في مجموعها قيماً اجتماعية بالمعنى الواسع.

الفصل الحادي عشر

القيم الأخلاقية لمديرة الروضة

القيم الأخلاقية لمديرة رياض الأطفال

القيم الأخلاقية والإدارة المدرسية :-

هناك علاقة واضحة بين القيم الأخلاقية والنظام الإداري بالمدرسة في كثير من الجوانب المختلفة للإدارة، فالقيم الأخلاقية تؤثر في صناعة القرار، وقد أشار إلي ذلك بعض المربين حيث وضع اثر القيم الأخلاقية على صناعة القرار في الآتي:

- تنمية وتطوير مجموعة من الأهداف الإدارية، حيث انه من الضروري مراعاة الاهتمام الأخلاقي في اختيار الفرص المختلفة ومجالات التحسين والتطوير.
- تنمية وتطوير معدل الاختيارات المثالية، إذ انه من الممكن جعل قضايا القيم بين الإمكانيات البارزة من النشاط البحثي.
- تقويم الاختيارات المناسبة، وذلك بجعل موضوع القيم من الإمكانيات المتعددة كما أن الاهتمام الخلقي يكون واضحا في التطبيق.
- في فعل الاختيار يكون الاهتمام الخلقي واضح في الاختيار الأفضل.

وفى هذا الصدد أشار البعض إلى أن دخول القيم إلي عملية صناعة القرار تعد أساس بل جوهر القرار متخذا في الحساب المعنى الكامل للبعد القيمى كما يفعل، أو كما يجب أن يفعل،ولكي تلعب القيم الأخلاقية دورها في الجوانب الإدارية ينبغي أن تتحول إلى سلوكيات واضحة، وهذا ما أشار إليه بعض المربين من أهمية العدل والاهتمام بالآخرين والانجاز والأمانة، وحب العمل في تفاعلها داخل الفرد، وتحويلها إلى سلوك في العمل، وأوضح أن ارتباطها معنوي.

ومن الملاحظ أن علاقة القيم بالنظام الإدارى المدرسي لا تقتصر على صناعة القرار فقط، وإنما يمتد تأثيرها إلى الكثير من مجالات الإدارة المدرسية، حيث وضحت نتائج بعض الدراسات والبحوث التربوية إلى:-

- إن معظم المديرين يتصفون بالعملية، أي أن قيمهم تركز على النجاح في تحقيق الأهداف، بينما هناك عدد قليل منهم يحملون قيما ذات سمة أخلاقية مثالية.
- أن هناك اختلافا واسعا بين المديرين من حيث نظام القيم الشخصية لديهم.
- أن القيم الشخصية للمديرين تؤثر تأثيرا واضحا في استراتيجيات الإدارة وفى القرارات اليومية للمديرين.
- أن هناك تأثيرا متبادلا بين القيم الشخصية للمديرين والقيم التنظيمية لإداراتهم.
- أن أوجه الشبه والاختلاف في نظم القيم الشخصية والتنظيمية تفسر حالات الصراع والتعاون بين المديرين.

كما أن القيم تؤثر على الإدارة من الناحية التنظيمية، وان تأثيرها يختلف طبقا لتباينها، ويؤكد ذلك ما يراه بعض المربين من انه توجد أنماط ونماذج من القيم العامة التي يتصف بها المديرون، وانه يوجد تباين واضح في التعامل مع نظام القيم من فرد إلى أخر، وان القيم الشخصية تعمل علي مستوي ألاستراتيجيه والأهداف، وأيضا علي مستوي القرارات اليومية، وان نظام القيم الشخصية للمديرين له تأثير علي الإدارة سواء بسلوك مباشر أو غير مباشر وفى نفس الوقت أن القيم الشخصية لها تأثير على الحياة التنظيمية، كما أن قيم المديرين العملية لها علاقة بالكفاية والإنتاجية والقيادة والاستقرار، كما أن بعض المديرين أكدوا على أن التحصيل والنجاح والقدرة والطموح والمهارة والمنافسة تعد قيما عملية وأنها تعطى اقل أهمية للقيم التي لها علاقة بالحاجات الاجتماعية والإنسانية،وفى هذا الصدد أشار بعض المربين إلى أن القيم موجودة على مستوى الأفراد والجماعات والمنظمات، كما أنها تنعكس على ثقافة وأسلوب وطريقة المؤسسة

الإدارية ومداخل عملها، كما أنها تكمن في قلب معظم قرارات المؤسسة، وأضاف بعض الباحثين أن القيم الشخصية للمديرين تؤثر على الاستراتيجيات المختلفة للمؤسسة.فإذا كانت القيم الاقتصادية هي التي تسود لدى المدير فانه يركز على الإنتاجية أكثر من أي شيء أخر، ومن لدية القيم السياسية فانه يركز على القوة، ومن لدية القيم الاجتماعية فانه يركز على العلاقات الاجتماعية.

يتضح من ذلك أن اثر القيم لا يقتصر على اتخاذ القرارات فقط، وإنما يمتد إلى بعض المجالات الإدارية الأخرى، وهذا ما يؤكده بعض المربين من أن القيم لها اثر واضح على اتخاذ القرارات والاستراتيجيات والإشراف والاتصال والدافعية ومستوى الصراع، ويؤكد ذلك ما أشار إليه بعض المربين بان هناك علاقة ايجابية عالية بين مديري المدارس والقيم الأخلاقية.

بعض صور تأثير القيم في الإدارة المدرسية :

هناك بعض الصور لتأثير القيم في الإدارة المدرسية يمكن توضيحها على النحو التالي:

١- في اتخاذ القرارات:-

تؤثر القيم الموجودة لدى مديري المدارس والعاملين في الإدارة الذين يشتركون في صناعة القرارات وذلك في كل خطوة من الخطوات التي يتبعها هؤلاء للوصول إلى القرار المطلوب وذلك على النحو التالي:-

- تحديد الأهداف، حيث يؤثر الحكم القيمي عند اختيار وتوزيع الأولويات في الأهداف المراد تحديدها والعمل على تحقيقها.
- تحليل البيانات، تؤثر القيم التي يحملها مدير المدرسة على نوع المعلومات التي يجمعها وثقته في مصادرها، واستفادته منها في القرار المراد اتخاذه.
- وضع البدائل، يتدخل الحكم القيمي أيضا عندما يفكر مدير المدرسة في البدائل وتصور الاحتمالات المختلفة لكل بديل.

- اختيار البديل، بالإضافة إلي العوامل الايجابية والسلبية التي تساعد مدير المدرسة على اختيار البديل الأنسب، فان الإطار القيمى للمدير يؤثر أيضا في تحديد ما هو الأنسب من البدائل المطروحة.
- تنفيذ القرار، تؤثر القيم التي يحملها مدير المدرسة على اختيار الوسائل المناسبة لتنفيذ القرار الذي وقع عليه الاختيار.
- التقييم والمتابعة، يتدخل الحكم القيمى أيضا عند بحث النتائج وتقويم درجة فاعليتها، وقياس الأخطاء أو الفروق وبحث أسبابها.

٣-تطوير المؤسسة:-

يرى رجال الإدارة أن هذا المجال يقوم على مجموعة من القيم التي تخدم حاجة الإفراد للتطور والنمو والتحديث، وحاجة المؤسسة إلى النجاح والاستمرار والفعالية *ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:-*

- التحويل من النظرة التقليدية للإنسان التي تصفه بالكسل والسلبية والأنانية وعدم المبالاة، ونقص الرغبة في العمل، إلى النظرة المتفائلة التي تعتبر الإنسان نشيطا ايجابيا يقبل العمل ويتحمل المسؤولية.
- النظرة إلى كل عامل من العاملين على انه إنسان، وإقامة علاقات معه، بدلا من تحاشيه أو تقييمه تقييما سلبيا، حيث أن الإقبال على الإنسان، وإقامة علاقات طبيعية معه يولد الراحة والثقة المتبادلة.
- اعتبار جميع العاملين قادرين على التغيير والتطوير بدلا من اعتبارهم جامدين لا يتغيرون أي أن النمو الشخصي للعاملين يتطلب بيئة تنظيمية صحية.
- تقبل الفروق بين العاملين والعمل على حسن الإفادة منها بدلا من الخوف ومقاومتها والعمل على إزالتها.

- النظر إلى الإنسان نظرة كلية بدلا من اعتباره موظفا فقط، فقد يكون عنده طاقات كثيرة ويستطيع أن يؤدى مهاما اكبر من الأعباء المتكررة للوظيفة.
- إعطاء العاملين فرصة للتعبير عن أحاسيسهم بدلا من ضغطها فهذا يبين حقيقة اتجاهات العاملين، ويفتح مجالات التحسين والتطوير.
- الاتجاه إلى ممارسة السلوك الطبيعي بدلا من التمثيل، وذلك لان السلوك الحقيقي يتصف بالأمانة والمباشرة والاتساق، الأمر الذي يكشف المشكلات الحقيقية ويعمل على حلها.
- استخدام المركز الوظيفي لإغراض تنظيمية مثل التدخل لحل النزاع واتخاذ القرارات المناسبة بدلا من استخدامه وسيلة للقوة أو السلطة الشخصية أو الجاه.
- الثقة بالعاملين حيث ينتج عن الثقة، الالتزام والتوجيه الذاتي والاستجابة للقوى الدفاعية، بينما يؤدى فقدان الثقة إلى الاستجابة للضغوط والمؤثرات الخارجية.
- مواجهة العاملين بالحقائق والمعلومات بدلاً من تحاشى المواجهة، وتعنى مواجهة العاملين هنا مشاركتهم ليس فقط في المعلومات، ولكن أيضا في الأحاسيس والأفكار ،هذا بالإضافة إلي الاهتمام بالتغذية المرتدة للبيانات، حيث أن تبادل المعلومات يفتح المجال للبدائل، وبالتالي يوسع دائرة الاختيار.
- الاستعداد والرغبة لتحمل المخاطر بدلا من تفاديها، فالمخاطر لازمة لتطوير المؤسسة وتكيفها وتغييرها، وعادة الإنسان يتعلم من أخطائه، فيسير بعد ذلك في الطريق الصحيح.

- التعاون، حيث انه يساعد علي النهوض بكفاءة العمل، أي الإفادة الواجبة من الموارد المتاحة.

يتضح من ذلك أن توافر القيم لدي مديري المدارس يساعد علي نجاح الإدارة المدرسية، وفي هذا الصدد أشار بعض المربين إلي أن المديرين الذين تتوافق قيمهم مع قيم الإدارة التي يعملون بها بدرجة اكبر من غيرهم يحققون نجاحا اكبر نسبيا، كما أنهم أكثر اعتقادا بقدرتهم علي تحقيق طموحاتهم المهنية، وأكثر ثقة في زملائهم، وفي البقاء في منظماتهم، واقل شعورا بضغوط العمل، وتعارضه مع متطلبات حياتهم.

كما يتضح أن هناك علاقة وطيدة بين القيم الأخلاقية وصناعة القرار، وان تأثير القيم الأخلاقية يمتد إلي الكثير من مجالات الإدارة المدرسية مثل الإشراف والاتصال والعلاقات الاجتماعية والتنظيم، وانه كلما توفرت القيم الأخلاقية لدي مديري المدارس ورياض الأطفال فان هذا سيساعد علي نجاح الإدارة المدرسية.

القيم النموذجية المتعلقة بالإدارة المدرسية :.

يري بعض العاملين بالإدارة انه لكي يمكن تشجيع نظام القيم الصحيحة، يجب علي مديري المدارس أن يتعلموا كيفية حب العاملين لديهم، وكيفية تقييمهم، والنظر إليهم كشركاء في النجاح، ومن اجل أن يتم ذلك فانه تم وضع نموذج للقيم المتعلقة بالإدارة بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة وذلك علي النحو التالي:

- **قيم متعلقة بالنمو والنجاح:** ويمكن تحقيق ذلك عن طريق احتياجات العاملين بالمدرسة-من المعلمين والإداريين – وتلبيتها، والاستفادة القصوى من جميع الإمكانات المادية والبشرية للمدرسة، والالتزام بالمعايير، وتبليغ ذلك لجميع العاملين بالمدرسة .

- **قيم متعلقة بالأمان**، إن هدف اى مؤسسـ... ...ير بيئة عمل آمنه وخاليه من المخاطر، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق إعداد ...عد والإجراءات الخاصة بالأمان وتعليمها للعاملين مسبقا ،متابعة القواعد ...خاصة بالأمان، والوقاية من الحوادث التي تظهر، التفكير بأمان وذلك لتعزيز وتثقيف عقلية الإفراد أولا، حماية العاملين بالمؤسسة والبيئة التي تعمل بها ثانياً.
- **قيم متعلقة بالرضا عن العمل**، إن هدف المؤسسة هو توزيع الإفراد كل على حسب العمل الذي يرتضيه، وإتاحة الفرصة لتحسين وتطوير مهاراتهم، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق العمل على تحقيق الإشباع الوظيفي من خلال إعادة توزيع العمل مشاورة وإشراك العاملين في توزيع العمل، وإدخال التكنولوجيا الحديثة.
- **قيم متعلقة بالاتصال**: إن هدف المؤسسة هو تزويد العاملين بمعلومات صادقة ودقيقة ويمكن الاعتماد عليها، والتأكيد علي استماع أراء الآخرين، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق التأكيد علي أن المسئولية الرئيسية للمديرين هي تعزيز الاتصال أفقيا ورأسيا، تعليم واطلاع العاملين بالمؤسسة علي الخطط المتعلقة بالمستقبل، وكيفية تحقيق أهدافها،التشجيع والاعتراف وتقدير الأفراد الذين يبرزون الاتصال الفعال، الأمانة واطلاع الآخرين علي ما يفكر فيه المديرون بدلا من جعلهم يستمعون فقط لما يقال، الاقتناع بان هناك وجهات نظر مختلفة بالنسبة للموضوعات المطروحة للمناقشة، بناء فريق عمل والعمل معا بروح الفريق.
- **قيم متعلقة بالمعايير الأخلاقية للسلوك**: ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تشجيع الأمانة عندما يكون هناك تعارض بين المصالح، مصلحة الفرد ومصلحة المؤسسة، فانه يجب الاهتمام بمصلحة المؤسسة.

- قيم متعلقة بتنمية الأفراد:- ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تزويد المديرين بمسئولية تنمية العاملين بالمؤسسة، اطلاع العاملين بالمؤسسة علي احدث التغييرات في العمل، والتمكن من المعرفة والمهارات اللازمة لانجاز العمل، تزويد العاملين بغرض تنمية مهاراتهم من خلال برامج تنمية مهارات العاملين، مكافأة العاملين الذين يأخذون علي عاتقهم مسئولية تطوير طرق جديدة لأداء أفضل.

وانطلاقا من ذلك يمكن القول أن هناك مجموعة من القيم موجهة للعمل للإدارة المدرسية بصفة عامة، وإدارة رياض الأطفال بصفة خاصة، وفيما يلي توضيح ذلك.

القيم الموجهة للعمل بإدارة رياض الأطفال

هناك مجموعة من القيم موجهة ومرشدة للعمل بالإدارة المدرسية بصفة عامة، وإدارة رياض الأطفال بصفة خاصة، كما أنها تؤثر في العاملين بالإدارة المدرسية وعلي رأسهم مدير المدرسة (مديرة الروضة) ومن أهم هذه القيم التي توجه الإدارة المدرسية وتؤثر فيها ما يلي:

- العقلانية الوظيفية: وهي تعني أن إدارة رياض الأطفال تستطيع استعمال الوسائل المتاحة واللازمة لانجاز الأهداف المرسومة، حيث أن انجاز الأهداف يشكل القيمة المحورية للأفراد وللإدارة بصرف النظر عن الوسائل المستعملة لذلك.
- العمليــة الواقعيــة: وهي التي تتضمن التركيز علي الممكن من الأشياء والأهداف القابلة للانجاز والوسائل المتاحة، كما تعني الابتعاد عن المثاليات والبدائل غير القابلة للتنفيذ أو ما يجب أن يكون.

- **الحريــة الفرديــة والشخصــية**: وتعني الشعور بالقدرة على التصرف في مختلف المجالات دون أن تكون هناك قيود تذكر، ولكن في إطار عام متفق عليه وهي بهذا لا تعني الفوضى أو غياب السلطة، وإنما تعني الحرية المسئولة بالرغم من مرونة واتساع حدودها في مجالات كثيرة.
- **الموضــوعية**، وهى تعنى التعامل المجرد من العوامل والصيغة الشخصية، وحيادية القيم الذاتية لمديرة إدارة رياض الأطفال وعزلها عن القيم التنظيمية، بل وإعطاء الأخيرة أولوية في مجال العمل الإدارى.
- **الجدارة وتكـافؤ الفـرص**، أي إتباع معايير الكفاءة والتنافس الحر بين الأفراد في مجالات علاقات العمل.
- **الاهتمام بالوقــت**، حيث أن الوقت في حد ذاته قيمة لأنه مصدر لاستثمار الجهود الفردية والجماعية، هذا يعنى اهتمام مديرة رياض الأطفال بإدارة وتنظيم أوقات العمل وتوزيعها بالشكل المناسب بين العاملات بالروضة.

ومن الملاحظ أن الفكر التربوي الإسلامي غنى بالقيم بصفة عامه، والقيم الأخلاقية بصفة خاصة،حيث أن الدين الإسلامي يعد احد المصادر الأساسية للقيم، وبالتالي فان هناك العديد من القيم الأخلاقية الموجهة لمديري رياض الأطفال بصفة خاصة ومديري المدارس بصفه عامة التي يمكن اقتباسها من الفكر **التربوي الإسلامي وهى:-**

- **إن العمل فريضة**، والعمل هنا بالمعنى الواسع، فالعمل هو مصدر قيمة الفعل الإنساني ووسيلة الكسب وأساس التقدم، ولابد أن يتسم العمل بأنه صالح وهادف ومخطط ومتقن ولابد من الإشارة إلى أن هناك قيما فرعية أخرى تتصل بالعمل وإتقانه والحفاظ على الوقت والالتزام بمواعيد العمل، والمحافظة على الإنتاجية الجيدة، والتعاون في العمل وغير ذلك.

- **التدرج الرئاسي**، وتحديد مدى السلطة والمسؤولية في مختلف مستويات هذا التدرج حيث تقترن السلطات بالمسؤولية، فهناك رئيس ومرؤوس، والإسلام يكرس مبدأ العمل المسئول والمسئولية الشخصية.
- **تحقيق الانتماء**، فالانتماء عملية اجتماعية ناضجة يتدرج من خلالها الفرد في الجماعة، والانتماء ضروري للفرد، وهذا يعنى أن الشراكة تتم في العمل والبناء والتطوير، فالانتماء الذي يكون محوره العمل والبناء والعقل والنماء سيرتقي بالمجموع المنتمى بعد سيره الطويل وتحمله الكثير من المعاناة إلى أن يصبح مؤهلاً لأن يكون صاحب الحق في الأمانة والقيادة إذا استقام على الطريقة المتزنة.
- **الترابط الاجتماعي**، إن الإسلام يدعو إلى الترابط الاخوى بين أفراد الجماعة إنماء لوحدة الشعور بينهم، ومن الجدير بالذكر ما أحوج العاملين بإدارة المدرسة بصفة عامة،والعلامات بإدارة رياض الأطفال بصفة خاصة إلى الترابط فيما بينهم من اجل تحقيق الأهداف التربوية.
- **تبادل المشورة**، إن أي مسئول في عمل ما يحتاج إلى الشورى، بل أن حياة الإنسان كلها لا تستقيم إلا بالشورى، ولا شك أن مديرة رياض الأطفال في حاجة إلى الشورى حيث أنها لا يمكن أن تنفرد باتخاذ القرارات الخاصة ببعض الأمور التي في حاجة إلى أراء الآخرين ومشورتهم والاستعانة برأيهم.
- **العلاقات الإنسانية**، أن هناك بعض القيم مثل الأمانة والعدل والتعاون والرحمة والقصد والاعتدال والصدق والإخلاص، تعد قيما يجب أن تسود بين الناس سواء على مستوى الأسرة أو المدرسة والمجتمع بصفة عامة، ويجب أن تسود بين العاملات بإدارة رياض الأطفال بصفة خاصة، لان في هذا ضمان

لحسن سير الإدارة خاصة حين تحظى هذه العلاقة بحقها من الرعاية والاهتمام.

- **التوظيف حسب الجدارة**، كتولية الأصلح، وتنمية الكفايات بالتدريب والحوافز وهذه لها أصولها الإسلامية، حتى ولو كان ذلك مما يدعى البعض انه من التراث الحديث في علوم الإدارة.
- **واجبات القيادة**، يوجد في الفكر التربوي الإسلامي الكثير من خصائص القيادة وواجباتها،ومن أهم هذه الواجبات المبادرة والقدوة الحسنه والرعاية والمسؤولية أو إسداء النصيحة، والإقناع بالحسنى وما إلى ذلك.
- ومن أهم القيم التي أرساها الفكر التربوي الإسلامي في مجال الإدارة، ولها صلة بعملية التنظيم والرقابة الذاتية، متابعة الانجاز، تقويم الأداء ووضع الضوابط والمعايير لإحداث الجودة المطلوبة.
- الصبر على الصعوبات والصمود المادي والنفسي أمام المشكلات والتحديات التي تواجه الإنسان، وما أحوج الكثير من مديرات رياض الأطفال إلى مثل هذه القيمة، حيث أنها تواجه العديد من المشكلات التربوية التي تتطلب مثل هذه الأمور.
- الصدق في المعاملة وفى القول وفى الفعل.
- طاعة الرؤساء في غير معصية.
- تحمل المسؤولية، حيث أن كل شخص مسئول عن تبعات سلوكه وتصرفاته وأفعاله.
- الانفتاح والصراحة بين الرئيس والمرؤوسين في مختلف مستويات القيادة الإدارية.

من الواضح أن هناك العديد من القيم الأخلاقية التي توجه العمل بإدارة رياض الأطفال وهى الحرية الفردية لمديرة الروضة، والموضوعية، واهتمامها بالوقت، القدرة على إقامة العلاقات الاجتماعية مع العاملين بالعملية التربوية، التشاور مع العاملات والمعلمات بالمدرسة، توجيه العاملات والمعلمات بالمدرسة على كافة مستوياتهن ومتابعتهن، وتقييم أعمالهن.

أهمية ووظائف القيم الأخلاقية لمديرات الروضة :

تلعب القيم الأخلاقية دوراً مهماً وواضحاً ومؤثراً في إسهام مديري المدارس بصفة عامة، ومديرات رياض الأطفال بصفة خاصة في إنجاز العمل الإداري،حيث أنهن في حاجة ماسة في تعاملهن مع الأشخاص والمواقف والأشياء إلي نظام للمعايير والقيم يعمل بمثابة موجهات لسلوكهن وطاقات ودوافع نشاطهن، ومن البديهي انه إذا غابت هذه القيم وتضاربت، فإنهن يغتربن عن ذاتهن وعن مجتمعهن، ويفتقدون دوافعهن للعمل، ويقل إنتاجهن ويضطرب، ومن هنا تأتى أهمية القيم الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال، حيث أن القيم الأخلاقية تقوم بالعديد من الوظائف والأدوار، وقد تناول المربون والباحثون هذه الوظائف وتباينت وجهات نظرهم حول هذه الوظائف والأدوار، فيرى بعض المربون أن القيم الأخلاقية تقوم بالوظائف التالية:

- تهيئ العاملين بالإدارة المدرسية اختيارات معينة تحدد السلوك الصادر عنهم، وبالتالي تعمل على تشكيل شخصيتهم وتحديد أهدافها في إطار معياري صحيح.
- تمنح العاملين بالإدارة المدرسية القدرة على التكيف والتوافق الايجابي، وتحقيق الرضا عن النفس، والتجاوب مع الجماعة.

- تحقق للعاملين بالإدارة الإحساس بالأمان، وتعطيهم فرصة التعبير عن أنفسهم، وتساعدهم على فهم العالم حولهم عن طريق دفعهم لتحسين إدراكهم ومعتقداتهم.
- أنها تعمل على ضبط شهوات العاملين بالإدارة المدرسية ومطامعهم، وتصلحهم نفسيا وخلقيا وتوجههم نحو الخير.

ويرى بعض الباحثين أن القيم الأخلاقية تؤدى إلى تزويد العاملين بالإدارة المدرسية بشعور من التوجيه الداخلي النابع من صميم الذات، وتمكنهم من ضبط أنفسهم، وتحديد توقعاتهم مع الآخرين، كما أنها تعد وسيلة للحكم على سلوك الأفراد، تزودهم بالوعي اللازم لمعرفة الأمور ومحاكمتها، وأيضا تعد وسيلة للتمييز بين الصواب والخطأ، والمرغوب والمرفوض، والأخلاقى والغير أخلاقى، إذا فهي جوهر خلق الفرد ودوافعه إلى الخير، تشكل إطارا الجماعة، ونمطا من أنماط الرقابة الداخلية في حركتها ومعايير تصرفها.

أما بعض المربين فيرى أن من أهم وظائف القيم الأخلاقية،أنها هي التي تدفع الإفراد إلى العمل وتحرك نشاطهم وتوجهه، وأنها تحفظ نشاط الفرد موحدا ومتناسقا وصيانته من التناقض والاضطراب، وأنها تستخدم بمثابة معايير وموازين يقاس بها العمل، ويقيم بمقتضاها السلوك.

ويرى البعض أن القيم الأخلاقية تؤدى دورا كبيرا للإفراد، ويتمثل هذا الدور في تزويد الأفراد (مديري المدارس) بالإحساس بالغرض مما يقوم به، وتوجهه تجاه هذا الغرض، وتهيئ الأساس للعمل الفردي، والعمل الجماعي الموحد، تتخذ كأساس للحكم على سلوك الآخرين، تمكن الفرد من معرفة ما يتوقعه من الآخرين وماهية ردود الفعل، كما أنها توجد لديه إحساسا بالصواب ولخطا.

وأخيرا يرى بعض المربين أن هناك العديد من وظائف القيم الأخلاقية، من أهمها أنها تزود الفرد بشعور من التوجيه الداخلي، أن تثير للجماعة الاتجاه العام وتزودها بكيفية بناء أسس العمل الفردي، أن تستعمل كوسيلة من اجل الحكم على سلوك الأفراد، أن يتمكن الفرد من ضبط نفسه، أن يتمكن الفرد من معرفه توقعاته من الآخرين، أن تزوده بالشعور اللازم لمعرفه الصواب من الخطأ والمرغوب فيه من المرفوض، والأخلاقى من الفاسد.

وانطلاقا من ذلك يمكن القول أن القيم الأخلاقية تعتبر قوة دافعه لسلوك مديرات رياض الأطفال وعملهن، فالقيم الأخلاقية متى تأصلت في أنفسهن فإنهن يسعين دائبا إلى العمل على تحقيقها، كما أن هذه القيم تصبح المعيار الذي يقاس به إعمالهن وتوفر عليهن الجهد والوقت، وتجنبهن التناقض والاضطراب، كما تحقق لسلوكهن الاتساق والانتظام، بحيث يصبح لهن من الثبات ما يساعد على التنبؤ بسلوكهن في مواقف جديدة.

لذلك فان وظائف القيم لمديرات رياض الأطفال تتمثل في الآتي:-

- أنها تزودهن بالوسائل التي تجعلهن مستعدات لتقدير قيمه الأفراد والتجمعات، كما أنها تساعدهن على معرفه أين يقفن.
- أنها تساعدهن على تركيز انتباههن على القفزات الثقافية والمادية، والتي تعتبر مرغوبة ومفيدة وضرورية.
- أنها تجعل طرق تفكيرهن وتصرفاتهن تتسم بالمثالية.
- أنها تعمل كمرشده وهادية للمديرات في اختياراتهن وانجازهن للأدوار المختلفة وتزويدهن بالشجاعة لكي يدركن أبعاد وتوقعات الأدوار المختلفة ووظائفها نحو الاهتمام بالأفراد

- أنها تعمل كوسائل للضبط الاجتماعي، حيث أنهن يؤثرون في الأفراد (العاملات) للتوافق مع عاداتهن وتقاليدهن وشجاعتهن لفعل الأشياء الصحيحة، وإعطائهن شعور الاحترام للذات.
- أنها تؤكد على زيادة تأثير الأفراد عن طريق الإبداع، والعمل على تهيئه مناخ المدرسة التي تنمى الطاقات البشرية الكائنة في انجاز أهدافها.
- أنها تعتبر معيار للتمييز بين السلوك المقبول (الصحيح) والسلوك غير المقبول(الخطأ)، وبالتالي إتاحة المجال لتعزيز السلوك الايجابي، مقاومة السلوك السلبي.
- أنها أداة للضبط والرقابة الفردية والاجتماعية والتنظيمية وغيرها، وبالتالي فهي تعتبر قاعدة للثواب والعقاب، وتحقيق العدالة العامة، وتدعيم المسؤولية الفردية والعامة.
- إن القيم تعتبر أدوات للاستقرار والاستمرارية الفردية والجماعية بشكل يحقق التوازن والانتظام في المسلكيات ضمن قنوات معروفه ومقبولة.
- إن وجود القيم الأخلاقية يعطى حافز للإنسان من اجل إشباع حاجاته، وتحقيق ذاته حيث أنها هي التي تعطى للأشياء، وزنها وأهميتها، وتشكل دافعا حيويا للسلوك الإنساني.
- إن القيم الأخلاقية تشجع مديرات رياض الأطفال على أن يفعلن الآتي، اتخاذ مواقف خاصة من الإصدارات والمقالات الاجتماعية، توجيه تقديم الآخرين على الذات، التقويم والحكم لمدح الآخرين، إصلاح عيوب الذات، التشجيع على التقييم المقارن للذات مثل الأخلاق، أهمية العلاقة مع الآخرين، الإقناع والتأثير على الآخرين، السماح بعقلانيه المعتقدات والاستعدادات والأفعال

لتكوين سندا للمشاعر والأخلاق والأهمية الفردية، التمسك وتعزيز احترام الذات.

- إن القيم الأخلاقية تعتبر موجهات لسلوك المدير نحو الأفضل، وتطلعه إلى التقدم الثقافي ومواكبه روح العصر ومتطلباته.
- إن القيم الأخلاقية توجه المدير على التفاعل الايجابي في تفاعله الاجتماعي مع العاملين، حيث أن القيم الأخلاقية تعتبر طرق ووسائل تؤدى إلى تحديد مواطن المصاعب والمساوئ والشرور التي تواجهنا في حياتنا، فهي طرق تيسر لنا وضع خطط نستخدمها للعمل في معالجة هذه المصاعب.
- إن القيم الأخلاقية تساعد المدير على تشكيل الآراء والقضايا المهنية، كما أنها تعتبر الأساس للاستعدادات.
- أنها تساعد على إحداث التوازن وتحقيق التكيف، حيث أن فقدان الإنسان لقيمه إنما يؤدى بالطبع إلى فقدان التوازن، فيشعر بالضياع والضجر، بمعنى أن انعدام القيم وجفاف نبعها إنما يفضى إلى التوتر والقلق، لذلك تزول القيم النفعية وتتبدد بمجرد الإشباع كي تظهر بعدها قيم ومطالب أخرى مرغوب فيها.
- أنها توجه السلوك الصادر من المدير إلى جهة معينه ومحددة ضمن الإطار الاجتماعي.
- أنها تجعل المدير أكثر ميلا وتفضيلا لأيدلوجية سياسية أو دينيه أو اجتماعية أو اقتصادية معينه دون غيرها.
- أنها تحدد الطريقة التي يعرض بها المدير نفسه للآخرين، كما أنها تعد أساسا لإجراء المقارنات بين المجتمعات المدرسية المختلفة.

- إن القيم الأخلاقية تعتبر معايير تساعد المدير على التبرير المنطقي للاعتقادات والاتجاهات والسلوكيات التي تعد(شخصيا واجتماعا)غير مقبولة.

القيم الأخلاقية الواجب توافرها في مديرة رياض الأطفال :-

إن مدير المدرسة بصفه عامه، ومديرة رياض الأطفال بصفه خاصة، ينبغي أن تكون تجسيدا حيا للأخلاقيات والمثاليات، التي تشكل الجانب الأساسي والفعال في عملية التأثير الإداري، كما أن شخصيه مديرة الروضة وما تتضمنه من ميول واتجاهات وقيم سلوكيه لها تأثير ملموس على سلوك العاملات معها، حيث أن عمل المديرة يتضمن معظم ما يتصل بالقيم، وهذا يتطلب منها الالتزام لدورها حينئذ ينعكس ذلك على قراراتها.

هذا بالإضافة إلى أن إدارة رياض الأطفال تلتزم ببعض المبادئ من أهمها، العمل على تحقيق أهداف الروضة، تهيئة المناخ التربوي لتحقيق التوقعات المطلوبة من كل العاملات في الروضة، تدريب كل العاملات على القيام بدور القائد، تهيئة الظروف الملائمة، الإشراف والتوجيه بطريقه فعالة مع المعلمات الاهتمام بالنظافة، استخدام الوقت بطريقة جيده، استخدام المصادر المتاحة بطريقة خاصة تقويم النتائج.لهذا يجب أن يتوافر لدى مدير المدرسة بصفه عامه، ومديرة الروضة بصفه خاصة العديد من القيم الأخلاقية، وقد حددت رابطة مديري المدارس الابتدائية بنيويورك بعض القيم الأخلاقية لمديري المدارس، وذلك علي النحو التالي:

أن يعمل علي رفاهية وسعادة الأطفال، مراعاة القيم الأساسية في كل القرارات والأفعال، انجاز المسئوليات المهنية بأمانة وكمال وتمام، العمل علي حماية الحقوق لكل الأفراد، طاعة القوانين القومية والمحلية، التحكم في وسائل سياسة التربية الخارجية والقواعد واللوائح الإدارية، السعي إلي القياس المناسب

لتصحيح هذه القوانين والسياسات واللوائح والتي تسعي إلي تحقيق الأهداف التربوية، تجنب الاستفادة الشخصية من خلال نفوذهم، وتوليهم إدارة المدرسة، البحث عن تحسين التأثيرات المهنية من خلال البحث عن استمرار التنمية المهنية، ترشيد الاتفاق حتى يتم الانجاز أو يتحقق الهدف.

أهم القيم الأخلاقية الواجب توافرها لدي مديرة الروضة :

هناك العديد من القيم الأخلاقية التي يجب توافرها لدي مديرة الروضة، وتعد ضرورية لتولي العمل الإداري، والقيام بالمسئوليات والأدوار المنوطة بها، من هذه القيم ما يلي:

١- العدل

يعد العدل من القيم الضرورية واللازمة لمديرة رياض الأطفال، والعدل في حقيقة الأمر له إبعاد كثيرة ومختلفة يمكن ملاحظتها في القول والعمل والحكم والمال والعبادة ومعاملة الأفراد، وهذا يوضح أن العدل لا يعنى المساواة المطلقة، ولكن العدل نسبى وبحسب الواقع والأحكام، لان التسوية بين الناس جميعا في حكم الاستحالة لاختلاف القدرات والاستعدادات بينهم ، فإنصاف الفرد يتم من واقع عمله وموقعه وقدراته وحقوقه التي يستحقها، وهذا يعنى أن العدل يتم من حيث تقسيم العمل بين المعلمات وأيضا العاملات برياض الأطفال، ووجود توصيف واضح للاختصاصات والمسؤوليات التي تحدد متطلبات العمل لجميع العاملات بالروضة، بما يؤدى إلى معرفة كل العاملات بحقوقهم وواجباتهم، وأكد ذلك ما يراه بعض المربين من أن العمل في الإدارة المدرسة يتضمن ممارسة الحقوق، وتأدية الواجبات في نطاق المعايير المتفق عليها من اجل نجاح المدرسة في عملها.

إن من أهم جوانب العدل أن تقوم مديرة الروضة بمراعاة الدقة عند تقييمها لأداء العاملات بالروضة، والبعد عن المجاملات، حتى يكون التقييم على أساس

صحيح وعادل، كما ينبغي على مديرة الروضة الاهتمام بعدالة توزيع العمل على العاملات حتى يشعرن بعدالتها فيسود التعاون بينهن.

إن وجود قيمة العدل لدى مديرة رياض الأطفال تؤدى إلى تقوية العلاقات الاجتماعية بين الزميلات العاملات بالروضة، وإتقان العمل، وتحسين الأداء وقلة الغياب، وزيادة الولاء والانتماء لدى العاملات بالروضة، وعدم الاستماع إلى الشائعات، والاهتمام بالعمل، وعدم الشعور بضغط العمل.

٣. الشورى:

تعد قيمة الشورى عماد الإدارة المدرسية، وهي التي يطلق عليها في الوقت الحاضر المهام الاستشارية، حيث إن التشاور في الأمور يبعد مديرة الروضة عن التسلط والاستبداد والانفراد بالرأي دون مراعاة الآخرين أو تقديرا لمشاعرهم.

فالشورى تعتبر مظهرا عمليا للمشاركة، وانه يترتب عليها الوصول إلى قرارات أفضل نتيجة للحوار البناء وتبادل الآراء، إن توفر قيمة الشورى لدى مديرة الروضة تحقق العديد من الفوائد التي تخدم الإدارة حيث أنها تعمل على ترشيد القرارات لاشتراك العديد من الأفراد العاملين بالروضة في مناقشة الأمور، ومحاولة الوصول إلى الحل الأمثل، كما أنها تعد سببا في التفاف العاملات في الروضة حول المديرة، وهي التي تشبع الحاجات العليا في نفوس العاملات مثل احترام الذات واحترام الرأي، مما ينعكس ذلك على العملية التربوية بصفة عامة، وتربية الطفل بصفة خاصة.

إن الشورى كقيمة تعد مظهرا من مظاهر الاحترام بين مديرة الروضة والمعلمات والعاملات بالروضة، وبين المديرة والأطفال، وبينها وبين أولياء الأمور كما أنها تتعود على التآزر والتعاون والترابط والمحبة في مواجهة بعض المواقف

التربوية بأسلوب جماعي يشترك فيه كل فرد من أفراد الجماعة برأيه حتى يصلوا إلى أفضل الآراء واحكمها.

٣. قيمة الحرص على العاملين:

من القيم التي يجب توافرها في مديرة الروضة، الحرص على العاملين في الروضة سواء المعلمات أو الإداريات أو العاملات (الدادات) وإعطائهن مكانتهن، واحترام رأيهن ومعاملتهن المعاملة الإنسانية الطيبة الكريمة التي تليق بهن حتى لا يتسبب ذلك في التأثير على مستوى أدائهن، وبالتالي يترتب عليه إهمال للعملية التربوية، وأيضا ينعكس ذلك على مستوى الأطفال في الروضة.

وقد أدركت بعض الدول هذه القيمة لما لها من تأثير واضح على العملية الإدارية، فمن أهم ما يميز الإدارة اليابانية حرصها على العاملين، فهم يعتبرون الموارد البشرية للمؤسسة أغلى الأصول، ومعاملتهم على أساس وحدة المصلحة، ومن مظاهر ذلك المشاركة في صنع القرار، والاهتمام الشامل، والتركيز على عمل الفريق، والعلاقة الأبوية بين المدير والعاملين،فالحرص على العاملين يدفعهم إلى الإخلاص والولاء، كما انه يدفعهم إلى الإبداع والابتكار والاستغراق في العمل.

٤- المشاركة:

تعد قيمة المشاركة من القيم الأخلاقية التي تساعد مديرة الروضة علي أن تقوم بدور فعال في الأعمال المنوطة بها، فالمشاركة تعد مطلبا ديمقراطيا في الإدارة، ويمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة، وتنمية العاملين بها وتدريبهم، وزيادة ارتباطهم بعملهم وتحمسهم له، وهذا يعني أن المشاركة تسهم بصورة مباشرة في تحقيق جو من العلاقات الإنسانية السليمة في العمل.

إن المشاركة تتخذ صورا متعددة،ومن هذه الصور، المشاركة في اتخاذ القرار، المشاركة في المعلومات، المشاركة في إحداث تغيير، المشاركة عن طريق اللجان.

والمشاركة كقيمة من القيم الأخلاقية لها العديد من الفوائد في العمل الإداري، من هذه الفوائد:

إن كل شخص يتحمل جزءا من المسئولية، وعليه أن يشارك بجهده وخبرته في تحديد الأهداف العامة في حدود قدراته وإمكاناته، انه يوجد لدي العاملين شعور بالالتزام لتحقيق الأهداف وتشعرهم بأهميته وخبرته، وهذا في حد ذاته حافز للعمل وبذل غاية الجهد، كما أنها تنمي الوعي، وتبرز القدرات الإدارية والتنفيذية للفرد.

ومن فوائد قيمة المشاركة أيضا أنها تميل إلي التحديث والتجديد، كما أنها تعمل علي التجويد في العمل، وتتيح فرصة اكبر للاقتراحات، وتحسن من الدوافع، وتزيد من الشعور بالرضا، واحترام الذات، التكامل في الأهداف، والرضا بالتغيير، والاتصال الجيد، ويؤكد ذلك ما أشار إليه بعض الباحثين من أن قيمة المشاركة تكمن في أنها يمكن أن تحسن أو تجود من تأثير المدرسة بتوصيل أفكار الأفراد مع المعرفة والخبرة، وعملية صناعة القرار، وذلك لكي يصبحوا متحدين، كما أن قيمتها تكمن في جودة القرار.

ورغم أهمية المشاركة كقيمة من القيم الأخلاقية ورغم ما تحققه من قيمة في العملية الإدارية والتربوية، إلا انه من الملاحظ أن هذه القيمة لا تمارس بشكل جيد، فالكثير من المعلمات برياض الأطفال لا يشاركن في اتخاذ القرارات، وإنما تقوم مديرة الروضة بالانفراد بعملية اتخاذ القرارات دون مشاركة أو استشارة العاملات معها من المعلمات والإداريات، مما يترتب عليه أن تفقد العاملات الإحساس بالقيمة، وتقدير الذات لعدم توافر إمكانية التعبير عن أرائهن في مشكلات العمل والحلول اللازمة لها، كما يفقدهن الشعور بالمسئولية المشتركة والارتباط بوظائفهن، ومن الطبيعي في ظل هذا المناخ التنظيمي أن تقل درجة انتمائهن للروضة

وأهدافها، وبالتالي لايبدين رغبة أكيدة في التعاون من اجل تحقيق الأهداف أو التمسك بالسلوكيات المرغوبة.

٥- قيمة الالتزام:

ويقصد بقيمة الالتزام، الالتزام بمواعيد العمل، والتواجد فيه باستمرار، وعدم الكسل والتراضي، أو التغيب بلا عذر مقبول، أو التأخير عن المواعيد المحددة، أو إضاعة وقت العمل، وعدم توجيهه كله فيما يدفع المؤسسة التربوية إلي التقدم والتطور، ويري البعض أن الالتزام يعني الالتزام باللوائح والتعليمات والنظم التي ارتضاها الجميع واتفق علي تنفيذها، والالتزام بمبادئ العمل والتوجيه السليم.

والواضح هنا أن ما تتطلبه حرفية الالتزام كمفهوم نفسي / اجتماعي هو توافق الفرد مع القوانين والأخلاقيات المهنية، ثم التعامل العام مع الآخرين والأشياء ضمن حدودها، فالتزام مديرة رياض الأطفال يقصد به إتباع وتنفيذ اللوائح والقوانين الصادرة من الإدارات التعليمية، كما انه يعني التزامها في التعامل مع المعلمات والإداريات في ضوء حدود معينة.

وانطلاقا من ذلك فقد توصل احد الباحثين إلي انه توجد ثلاثة مداخل لمفهوم الالتزام الوظيفي، شعور المدير تجاه المؤسسة، الرغبة في البقاء، نوع من الواجب علي الفرد، ولهذا فإن تمسك مديرة الروضة بقيمة الالتزام يساعدها علي عدم الخروج عن القوانين والأعراف والتقاليد، وتجنب الإهمال في تطبيق هذه القوانين، والابتعاد عن الأنانية، أو تفضيل المصلحة الخاصة، عدم تبني أخلاقيات وعادات سلوكية مغايرة أو مخالفة لما يجري في بيئة الروضة، فالتمسك بقيمة الالتزام يساعد علي الاستقرار في العمل، وتحقيق الأهداف المرجوة.

٦- قيمة الاتصال الفعال:

إن قيمة الاتصال الجيد تلعب دورا واضحا في حل الكثير من المشكلات المتعلقة بالإدارة المدرسية، حيث انه من الملاحظ أن معظم مشكلات مديرات رياض الأطفال وأيضا مديري المدارس تكون عادة عن طريق الاتصال غير الجيد مع المرؤوسين من المعلمين والإداريين، من هنا كان من الضروري التزام مديرات رياض الأطفال بقيمة الاتصال من اجل النجاح في إداراتهم، وفي هذا الشأن يشير بعض الباحثين إلي أن الصورة المثلي لمدير المستقبل، أن تكون لديه القدرة علي توصيل وشرح السياسات والأهداف المرجوة، والأساليب التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف، من هنا أكد البعض أن من أهم صفات المديرين هي القدرة علي الاتصال والأمانة.

ولاشك أن وجود قنوات اتصال واضحة وفعالة بين مديرة الروضة والعاملات بها مطلب ضروري لإدارة الروضة، حيث انه بالقدر الذي يكون فيه نظام الاتصال فعالا بالقدر الذي يكون فيه المستوي العلمي للمديرين المختصين في المؤسسات مرتفعا.

من هنا تتضح أهمية قيمة الاتصال ودورها في العملية الإدارية، وبالتالي تأثيرها علي العملية التربوية، حيث أن قنوات الاتصال التي يتم بها نقل المعلومات والبيانات، كذلك نوعية المعلومات وكميتها تؤثر علي تنمية قدرات العاملين وعلي التفكير والإبداع، كما أن الاتصال المباشر بين مديرة الروضة والعاملات في مناقشة الموضوعات ذات العلاقة بنشاط رياض الأطفال لها دورها المؤثر في تطوير الفكر الإبداعي لدي العاملات.

إن الاتصال الجيد يلعب دورا واضحا في تجويد الإدارة، ويؤكد ذلك ما أشار إليه البعض من أن الاتصال كقيمة يعد من أهم الأساليب للوصول إلي الجودة

الشاملة، حيث انه أمر ضروري لان إدارة الجودة تهدف إلي إزالة العوائق التي تعترض الاتصال، وتسهل عملية الاتصال من المستويات الإدارية العليا إلي المرؤوسين، وبالتالي تتحقق أهداف المؤسسة، فاتصال مديرة رياض الأطفال بالعاملات معها وشرحها لهن، وتعريفهن ومدهن بما يحتاجونه من موارد ومواد للتدريب، ونشر الأفكار بالاتصال الشفوي والكتابي يعد احد الوسائل لخلق مهارات فكرية وسلوكية للوصول إلي إدارة الجودة الشاملة.

وبالرغم من قيمة الاتصال وأهميتها في الإدارة، إلا أن هناك بعض الآثار السلبية التي تترتب علي سوء نظام الاتصال، وبالتالي تكون أثاره سلبية علي المناخ التنظيمي إذا كانت المعلومات المتداولة بين العاملات غير كافية أو غير مناسبة، ويقل أو ينعدم تدفق المعلومات أفقيا، ويتغيب التنسيق والتكامل بينهم، وكذلك إذا قام نظام الاتصال بشكل أساسي علي الاتصالات الهابطة من القمة إلي المستويات الأدنى حاملة فقط أوامر وتعليمات دون تدفق المعلومات الكافية التي توضح الرؤية المستقبلية للمؤسسة التربوية، وما يدور بها من خطط وبرامج ومتغيرات في الاستراتيجيات والأهداف، ففي ظل هذا النظام للاتصال، من المتوقع آن يشعر العاملون بالضياع والعزلة عن واقع المؤسسة التربوية، وبالتالي ينخفض مستوي انتمائهم للعمل وأيضا للمدرسة مما ينعكس بدوره علي درجة إخلاصهم وحرصهم علي نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها .

٧- قيمة الرقابة:

ويقصد بقيمة الرقابة،انه يجب علي مديرة الروضة أن تكون رقيبة ومتابعة للعاملات بالروضة لمعرفة الغياب والحضور، فإذا غابت احدي العاملات من الروضة، فانه ينبغي عليها معرفة سبب الغياب، فإذا كان غياب بدون عذر حددت لها العقاب المناسب.

ولذلك فان هذا يتطلب من مديرة الروضة الاهتمام بالحضور والغياب، وان يكون لديها النسب الحقيقية حتى يمكنها أن تضع الخطة لوجود البديل حتى تقوم بالعمل زميلة آخري بدلا من الغائبة، وبالتالي لا تتعطل العملية التربوية، ولاتتاثر بغياب احد.

من هنا تأتي قيمة الرقابة ودورها في تحقيق الأهداف المختلفة والمحددة للعمل التربوي وترجع أهميتها إلي أنها مراقبة علمية في انجاز المهام لإزالة المعوقات التي تحول دون انجاز الأهداف، واستخدام أسلوب التغذية المرتدة باستمرار عن طريق الإرشادات وتبادل الخبرات، ومعرفة المجهودات المبذولة، والنتائج المحققة، والمكافئة عليها أو معرفة مواضع القصور، ومحاولة معرفة الأسباب وإزالتها، وعقاب مرتكبيها حتى لا يعودوا إلي مثلها مرة أخري، وحتى يكونوا عبرة لغيرهم، والتوجيه لكيفية أداء المهام وسبل تحقيق الأهداف.

إن عملية الرقابة تتطلب متابعة جانبين وهما جانب الأداء والتنفيذ داخل الروضة، والجانب الثاني هو البيئة الخارجية للروضة ومتابعة التطورات التي تحدث فيها، ويكون لها تأثير علي الروضة، وهذه المتابعة هي التي تجعل مديرة الروضة علي علم بالمتغيرات فتتمكن من تحديد الخطة حتى تتلاءم مع المتطلبات الجديدة للبيئة، وتوقع المتغيرات المحتملة.

٨- قيمة العمل في الفريق:

يعرف الفريق بأنه مجموعة صغيرة من الأفراد متكاملة المهارات لهم هدف مشترك وأهداف فرعية للأداء ويتبادلون المسئولية، في ضوء ذلك يمكن القول إن عمل مديرة الروضة في فريق يكون مبنيا وقائما علي هدف أساسي ورئيسي تعمل علي تحقيقه من خلال تحمل كل واحدة من الفريق بمسئوليات محددة ومعينة يكون مجملها تحقيق الهدف الذي قام من اجله الفريق.

فالهدف من بناء الفريق هو وجود جماعة متماسكة يتبادل أفرادها التأييد والثقة، لها توقعات عالية لانجاز العمل، واحترام الفروق الفردية في الشخصية والقيم والمهارة وتنمية الإمكانات الفردية، والقدرة علي حل المشكلات من خلال التعامل مع القضايا المختلفة والمرتبطة بالعمل التي تعوق عمل الفريق بصفة خاصة، وتعوق العمل بصفة عامة.

ومن اجل أن تتحقق قيمة اشتراك مديرة الروضة في فريق العمل، ولكي تكون ناجحة وفعالة فانه من الضروري توافر مجموعة من العوامل من أهمها: الأداء المتحدي، الأهداف الواضحة المفهومة لكل أعضاء الفريق، المشاركة، الاتصالات مع مستوي عال من الثقة والاحترام والأمانة، القدرة علي التعامل مع الآخرين، التنسيق الذي يسبب كفاءة عمل الفريق، القرارات التي تبني علي الحقائق، وفي هذا الصدد أشار بعض الباحثين انه لكي يكون الفريق ناجحا فانه لابد أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص من أهمها، وضع الأهداف عن طريق الأفراد، قوة الدافعية للعمل، الاستقلال، قوة شخصية، الاهتمام، التغذية المرتدة السريعة، مستوي عال من الرضا الاجتماعي، ارتفاع مستوي الأداء، الجودة الشاملة، الولاء التنظيمي، المشاركة.

ومن الملاحظ أن الخبرة في مجال الإدارة والتعليم، والتزام أعضاء الفريق، واختلافهم وتكاملهم، واستقلالهم، وسرعة الاتصالات تؤثر علي أداء الفريق.

من هنا يتضح أن هناك العديد من الأدوار التي يقوم بها الفريق، وهي المحافظة علي روح الجماعة، المحافظة علي التماسك وذلك بالمشاركة في القرارات وحل المشكلات، ومحاولة التوفيق بين الأفراد، وانجاز المهمة، حيث أن المديرة تقوم بحفز الأفراد وتوجيههم نحو انجاز المهام المكلفين بها.

إن عمل مديرة الروضة في فريق يعد من أهم المهارات بالنسبة لها، ولابد أن تدرك أهمية وقيمة الجماعة، وانه لا تستطيع العمل وحدها بل مع الجماعة ومن خلالها، وينبغي عليها أن تحدد الأسس والقواعد التي يسير عليها الفريق، وطرق حل المشكلات بالاتصال المستمر، والاستشارة، واختيار الحلول البديلة، وتشجيع الأداء، والاتجاهات الحديثة،وتدريب أعضاء الفريق علي الاشتراك في الحلول والتنفيذ، ونشر الأساليب الجديدة.

٩- قيمة المرونة:

إن حسن التعامل بين مديرة الروضة والعاملات بالروضة، والمرونة في العلاقات بين العاملين في الروضة يضفي علي العمل جوا من المودة والانسجام، حيث أن الشدة أو الغلظة في المديرة يسبب عدم رضا العاملات، مما يترتب عليه عدم التفاف المعلمات والعاملات بالروضة حولها، كما يترتب علي ذلك أيضا سوء العلاقات بين العاملات ومديرة الروضة وكثرة الغياب بعذر، وعدم إتقان العمل وإجادته، وهذا ما تؤكده بعض الدراسات من أن هناك علاقة بين تسلط المدير واللامبالاة في أداء العمل.

١٠- قيمة التعاون:

إن قيام مديرة الروضة بالتعاون مع المعلمات والإداريات بالروضة، يساهم في تحقيق العديد من النتائج الايجابية في العمل، وفي هذا الصدد أشار بعض المربين إلي أن التعاون بين مديرة رياض الأطفال والعاملات بالروضة له علاقة ايجابية بتحسين العمليات الإدارية، كما انه يسبب التوازن بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية، كما يسهم في زيادة الولاء الوظيفي، إن وجود قيمة التعاون بين مديرة الروضة والعاملات بالروضة يؤدي إلي النجاح في العملية التربوية وأيضا الإدارية، وهذا التعاون يتحقق عندما تقوم المديرة بتقوية اعتقاد العاملات بان أهدافهم

مترابطة ارتباطا ايجابيا، وبالتالي يساعدون بعضهم مما يترتب عليه النجاح وتعميق أفكار العاملات والتكامل في العمل.

ومن الملاحظ انه إذا فقدت قيمة التعاون بين مديرة الروضة والعاملات فان هذا يؤدي إلي الصراع الذي يؤدي بالتالي إلي فقدان الانجاز، حيث أن الصراع يعني عدم الانسجام بين مديرة الروضة والعاملات، ويترتب علي ذلك أن العاملات يشعرن بالإحباط، وان كل فرد من أفراد الروضة يعمل في عمل مستقل قد يكرره أخر، كما أن القرارات تكون فردية، ويترتب علي الصراع استهلاك الوقت في معرفة أراء الآخرين، وربما يعتمدون علي استنباطها وتكون خاطئة في معظم الأحيان.

إن توفر قيمة التعاون لدي مديرة الروضة يؤدي إلي التكامل في العمل، وارتفاع الروح المعنوية، وعدم النزاع بينها وبين العاملات بالروضة، كما انه يؤدي إلي زيادة الفاعلية في إدارة الروضة، ويؤدي إلي مستوي عال من الأداء، وزيادة مستوي الرضا والعمل علي المشاركة في الرأي وحسن التصرف، وفي هذا الصدد أشار بعض المربين إلي ضرورة وجود التعاون بين مدير المدرسة كموجه مقيم وبين الموجه أو المشرف الفني المتخصص فكلاهما متمم للأخر، وعمل كل منهما يكمل عمل الأخر في سبيل نجاح العملية التعليمية، ومن اجل الوصول بالعمل التربوي إلي أقصي درجات النجاح كلما أمكن.

١١- قيمة الإخلاص:

إن توفر قيمة الإخلاص لدي مديرة الروضة له دور هام في توجيه الفكر لاتخاذ القرار السليم، فمديرة الروضة عندما تكون مهتمة اهتماما عميقا بهدف معين فإنها تلقي اهتمامها كله في ميدانه، فحماس مديرة الروضة الحقيقي لفكرة أو هدف أو عمل هو اتجاه تقوم بعمله كقوة عقلية كبيرة.

من هنا يمكن القول أن قيمة الإخلاص تعد عاملا هاما في التفكير السليم لمديرة الروضة وان امتلاك مديرة الروضة لقيمة الإخلاص يجعلها توجه طاقتها للعمل، وتقوم بإتقانه وتعمل علي تحسين أدائها، وتصلح دائما ولا تفسد، ولا تتباطأ، ولا تستغل وقت العمل لأعمالها الخاصة، وإنما تستخدمه للعمل.

١٣- قيمة التسامح الفكري:

إن قيمة التسامح الفكري قوامها قبول أراء الآخرين والالتقاء معهم فكريا في وسط الطريق، وعدم التعصب الأعمي ضد أفكار الآخرين، والتفتح الذهني لكل ما هو جديد، وقبول الآراء المعارضة، والمناقشة المفتوحة العلنية الحرة،

إن التزام مديرة الروضة بقيمة التسامح الفكري تساعدها علي التحرر من التحيز الأعمي أو التعصب، لان التعصب يوهم الفرد بأنه الوحيد الذي يمتلك الرأي والصواب، فالمتعصب لا يفكر فيما تعصب له، بل يقبله علي ما هو عليه فحسب، فمديرة الروضة التي تتعصب لرأيها تتخذ موقفا معينا من المعلمات والعاملات في الروضة، كما انه يحول بينها وبين الاستفادة من فكرهن ورأيهن الذي ربما يكون أكثر عمليا من رأيها.





المراجـــع

أولاً : المراجع العربية :

١- إبـراهيم عبـد الهـادى المليجـى، الإدارة، مفاهيمهـا، أنواعهـا، وعملياتهـا، (الإسـكندرية: المكتـب العلمـى للكمبيـوتر والنشـر والتوزيـع، ١٩٩٧).

٢- إبراهيم عصمت مطاوع، أمينـة أحمد حسن، الأصول الإداريـة للتربيـة، ط٢ (القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٤).

٣- أحمد إبراهيم أحمد، "المداخل والأساليب لنجاح ناظر/ مدير المدرسة فى إدارة وتنظيم المدرسة"، مجلة كلية التربية ببنها، أغسطس، ١٩٩٠.

٤- ــــــــــــــــ، "السلوك القيادى لناظر/ مدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين، دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، العدد ٢٦، (كلية التربية، جامعة المنصورة، ١٩٩٤).

٥- أحمد إسماعيل حجى، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية (القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٩٨).

٦- أحمد سليمان عبده، خليل يوسف الخليلى، الإحصاء للباحث فى التربية والعلوم الإنسانية (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٨٨).

٧- أحمد عبد الباقى بستان، حسين جميل طه، مدخل إلى الإدارة التربوية (الكويت: دار القلم، ١٩٨٣).

٨- أحمد عبد الحسين، على حسين حجاج، "العلاقة بين الإشراف التربوى والإدارة المدرسية فى دولة الكويت" المجلة التربوية، الكويت، العدد السابع عشر، المجلد الخامس، صيف ١٩٨٨.

٩- أحمد على عرفة، سمية إبراهيم شلبى، الإدارة والفراغ، (القاهرة: دار المعارف، ١٩٩٠).

١٠- أحمد محمود عبد المطلب، فيصل الراوى رفاعى، الإدارة المدرسية بين الديمقراطية والبيروقراطية (دراسة ميدانية)، المجلة التربوية، العدد الثالث، مارس ١٩٨٨ (كلية التربية بسوهاج، جامعة أسيوط، ١٩٨٨).

١١- إسحق أحمد فرحات، أزمة التربية فى الوطن العربى، (عمان "الأردن": دار الفرقان للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠).

١٢- إلهام عبيد، جمان أحمد، "نمط القيادة لدى ناظر مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمات" (دراسة ميدانية)، المجلة التربوية، العدد ١٢،جا، يناير، ١٩٩٧ (كلية التربية بسوهاج، جامعة جنوب الوادى، ١٩٩٧).

١٣- إميل فهمى، الاتصال التربوى، دراسة ميدانية (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٦).

١٤- ــــــــــــــــ ، "الإدارة التربوية فى الوطن العربى" (دراسة مقارنة)، المجلة العربية للتربية، تونس، المجلد السادس، العدد الثانى، سبتمبر، ١٩٨٦.

١٥- تيسير الدويك وآخرون، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف الفنى (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، د.ت).

١٦- جاك ديلور وآخرون، التعلم ذلك الكنز الكامن، "تقرير اللجنة الدولية للتربية للقرن الحادى والعشرين" ترجمة: جابر عبد الحميد جابر (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٧).

١٧- جمال محمد أبو الوفا، "دراسة تقويمية لأساليب نظار/ مديرى المدارس الثانوية فى مواجهة المشكلات الإدارية فى ضوء أخلاقيات المدير الناجح فى الفكر المعاصر" أخلاقيات الإدارة التعليمية، المؤتمر السنوى الخامس للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ٢٥-٢٧ يناير، ١٩٩٧ (القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٩٧).

١٨- جمهورية مصر العربية، القانون رقم ٥٠ لسنة ١٩٩٧ بشأن دور الحضانة ولائحته التنفيذية، ط٢ (القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ١٩٩١).

١٩- ________________، قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٣٤٥٢ لسنة ١٩٩٧ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الطفل الصادر بالقانون رقم ١٢ لسنة ١٩٩٦.

٢٠- جيمس هارولد فوكس وآخرون، الإدارة المدرسية، مبادئها، عملياتها، ترجمة: وهيب سمعان وآخرون (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٣).

٢١- حافظ فرج أحمد، "العلاقات الإنسانية وأثرها فى رفع كفاءة الإدارة المدرسية (دراسة ميدانية) بحوث ودراسات تربوية (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٧).

٢٢- ________________، "بعض العوامل المؤثرة على الممارسات الإشرافية لمديرى مدارس التعليم العام فى سلطنة عمان "مجلة دراسات تربوية، المجلد السابع، ج٣٩، ١٩٩٢ (القاهرة: رابطة التربية الحديثة، ١٩٩٢).

٢٣- حافظ فرج أحمد ، محمد صبرى حافظ، إدارة المؤسسات التربوية، (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٣).

٢٤- حامد زهران، "القيادة الإدارية فى التعليم" إدارة التعليم فى الوطن العربى فى عالم متغير، أعمال المؤتمر الثانى للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ٢٢-٢٤ يناير، ١٩٩٤.

٢٥- حسن مصطفى وآخرون، اتجاهات جديدة فى الإدارة المدرسية (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩٠).

٢٦- حسين بدر السادة، "دور مديرى المدارس بالمرحلة الأساسية فى التطوير المهنى للمعلمين بمدارس البحرين" رسالة الخليج العربى، العدد الخامس والستون، السنة الثامنة عشرة، ١٤١٨هـ/١٩٩٧م (الرياض: مكتب التربية العربى لدول الخليج، ١٩٩٧).

٢٧- دلال عبد الواحد الهدهود، "الكفايات الأساسية لمدير المدرسة فى التعليم فى دولة الكويت"، مجلة دراسات تربوية، المجلد السابع، ج٣٧، ١٩٩١، (القاهرة: رابطة التربية الحديثة، ١٩٩١).

٢٨- رشاد على عبد العزيز موسى، فهد عبد الله آل عمرو الأكلبى، "قدرة مدير المدرسة على التصرف فى بعض المواقف المدرسية"، حولية كلية التربية بجامعة قطر، السنة الثالثة عشرة، العدد الثالث عشر، ١٩٩٦.

٢٩- رناد يوسف الخطيب، رياض الأطفال، واقع ومنهاج (عمان: الأردن: مؤسسة دار الحنان، ١٩٨٧).

٣٠- رياض منقريوس، الإدارة المدرسية، ج٢، ط٢(القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، د.ت).

٣١- زكـى محمـود هاشـم، الإدارة العلميـة، ط٣، (الكويـت: وكالـة المطبوعـات، ١٩٨١).

٣٢- زيدان نجيب حواشين، مفيد نجيب حواشين، اتجاهات حديثة فى تربية الطفل، (عمان "الأردن": دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٩٥).

٣٣- سامى عبد الله خصاونة، "الخصائص الشخصية والمهنية لمديرى المدارس الثانوية فى الأردن (دراسة مسحية)، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد الثالث عشر، العدد السادس، يونيه، ١٩٨٦ (عمان: الجامعة الأردنية، ١٩٨٦).

٣٤- سعدية يوسف حسن شرقاوى، "التنظيم الإدارى لمدارس رياض الأطفال، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنصورة، ١٩٩٠.

٣٥- سمير محمد حسين، العلاقات العامة، ط٢، (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٥).

٣٦- سيد الهوارى، الإدارة، الأصول والأسس العلمية (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٦).

٣٧- السيد سلامة الخميسى، قراءات فى الإدارة المدرسية، أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية، (الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ٢٠٠١).

٣٨- السيد عبد العزيز البهواش، "اختيار وتدريب قيادات مدرسة التعليم الأساسى فى مصر بين الواقع والمأمول فى عالم متغير"، المؤتمر السنوى الثانى، إدارة التعليم فى الوطن العربى فى عالم متغير، جـ٢، ١٩٩٤.

٣٩- صلاح الدين جوهر، المدخل إلى إدارة وتنظيم التعليم (القاهرة: دار الثقافة للطباعة والنشر، ١٩٧٤).

٤٠- صلاح عبد الحميد مصطفى، الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر (الرياض: دار المريخ للنشر، ١٩٨٢).

٤١- صلاح عبد الحميد مصطفى، الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر، (الرياض: دار المريخ، ٢٠٠٢).

٤٢- ________، نجاه عبد الله النابه، الإدارة التربوية، مفهومها ونظرياتها، وسائلها (دبى: دار القلم، ١٩٨٦).

٤٣- ضياء الدين زاهر، "الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور نظمى" مجلة مستقبل التربية الحديثة، المجلد الأول، العدد الرابع، أكتوبر ١٩٩٥.

٤٤- عادل السيد محمد الجندى، "الرقابة وتقييم الآداء كمهارة أساسية لمدير المدرسة الفعال" دراسة تحليلية، مجلة التربية المعاصرة، العدد الثانى والأربعون، السنة ١٣، يوليو ١٩٩٦.

٤٥- عبد الحكيم بن موسى مبارك موسى، "دراسة وصفية لتحديد حاجات مديرى المدار المتوسطة والثانوية التدريبية بالمملكة العربية السعودية" مجلة لسلة البحوث التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة أم القرى، ١٤١٠هـ.

٤٦- عبد العزيز الغانم، "الإدارة المدرسية وعلاقتها بالإدارة التربوية فى دولة الكويت" مجلة دراسات تربوية، المجلد الخامس، ج٢٥، ١٩٩٠ (القاهرة: رابطة التربية الحديثة، ١٩٩٠).

٤٧- عبد الغنى النورى، اتجاهات جديدة فى الإدارة التعليمية فى البلاد العربية (الدوحة: دار الثقافة، ١٩٩١).

٤٨- عبد الغنى عبود وآخرون، إدارة المدرسة الابتدائية (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٩٢).

٤٩- عبد الفتاح دياب حسين، أسس الإدارة العام، مدخل حديث، (القاهرة: شركة البراء، ١٩٩٨).

٥٠- ــــــــــــــــ ، طريقك إلى الفعالية الإدارية، التخطيط والرقابة أساس نجاح الإدارة، ط٢، (القاهرة: مطبعة النيل، ١٩٩٦).

٥١- عبد الفتاح مراد، شرح قوانين التعليم العام والخاص ودور الحضانة (الإسكندرية: منشأة المعارف، ١٩٩١).

٥٢- عبد الله السيد عبد الجواد، محاضرات فى مناهج البحث (أسيوط: مطابع الليثى، ١٩٩٣).

٥٣- عبد الله بن عبد اللطيف بن عبد الله الجبر، "القيادة التعليمية. تصور مسبق"، حولية كلية التربية،جامعة قطر، العدد ١٠، السنة العاشرة، ١٩٩٣.

٥٤- عرفات عبد العزيز سليمان ، الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإدارى الإسلامى (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٥).

٥٥- ــــــــــــــــ ، إستراتيجية الإدارة فى التعليم، دراسة تحليلية مقارنة، ط٢ (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٥).

٥٦- ــــــــــــــــ ، بيومى محمد ضحاوى، الإدارة التربوية الحديثة، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩٨).

٥٧- عزة خليل، مناهج أطفال ما قبل المدرسة، (القاهرة: دار الفكر العربى، ٢٠٠٦).

٥٨- عصام النمر وآخرون، تخطيط برامج تربية الطفل وتطورها، ج٣ (عمان: الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٦).

٥٩- على السلمى، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط٣، (القاهرة: دار غريب لطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٨٥).

٦٠- على الشرقاوى، العملية الإدارية فى ميدان الأعمال، مدخل الوظائف والممارسات، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعات، ١٩٩٢).

٦١- على محمد منصور، مبادئ الإدارة، أسس مفاهيم، (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ١٩٩٩).

٦٢- عيسى نصار، "معايير تقويم أداء مديرى المدارس" مجلة التربية، العدد الثانى والعشرون بعد المائة، السنة السادسة والعشرون، سبتمبر، ١٩٩٧ (قطر: اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، ١٩٩٧).

٦٣- فؤاد البهى السيد، علم النفس الإحصائى، وقياس العقل البشرى (القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٧٩).

٦٤- فايز الزغبى، محمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، (عمان "الأردن": دار المستقبل للنشر والتوزيع، ١٩٩٧).

٦٥- فتحى درويش محمد موسى عشيبة، "فاعلية التنظيم الإدارى فى المدارس الثانوية العامة" رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، ١٩٩٤.

٦٦- فهد إبراهيم الحبيب، "مسئوليات وواجبات مدير المدرسة فى ضوء الأنماط المختلفة للإدارة المدرسية" مجلة دراسات تربوية، المجلد الثامن،ج٥٦، ١٩٩٣ (القاهرة: رابطة التربية الحديثة، ١٩٩٣).

٦٧- فوزية دياب، دور الحضانة، إنشاؤها وتجهيزها ونظام العمل فيها (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٨١).

٦٨- كليمنص شحادة وآخرون، التربية الصحية فى دور الحضانة ورياض الأطفال (عمان: الأردن: دار الفرقان، ١٩٨٦).

٦٩- كمال دوانى، عيد ديرانى، "العلاقة بين نمط القيادة لمديرى المدارس الإلزامية وشعور المعلمين بالأمن "مجلة دراسات العلوم الاجتماعية والتربوية، المجلد الحادى عشر، العدد السادس، ديسمبر، ١٩٨٤ (عمان: الجامعة الأردنية، ١٩٨٤).

٧٠- محمد أحمد الرشيد، "اتجاهات مديرى ومديرات المدارس الحكومية فى محافظة الزرقاء نحو معالجة المشكلات الطلابية" رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الأردنية، ١٩٨٦.

٧١- محمد زياد حمدان، تطوير المنهج مع استراتيجيات تدريسه وموارده التربوية المساعدة (عمان: الأردن: دار التربية الحديثة، ١٤٠٥هـ).

٧٢- محمد سليمان شعلان وآخرون، الإدارة المدرسية والإشراف الفنى (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٧).

٧٣- محمد عبد القادر عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، (عمان "الأردن": دار الشروق، ٢٠٠١).

٧٤- محمد عبد الله المنيع، "بعض الصعوبات التى تواجه مديرى المدارس فى المرحلة الابتدائية فى المملكة العربية السعودية" المجلة التربوية،

العدد السابع عشر، المجلد الخامس، صيف ١٩٨٨ (كلية التربية، جامعة الكويت، ١٩٨٨).

٧٥- محمد قاسم القريوني، مهدى حسن زويلف، المفاهيم الحديثة فى الإدارة النظريات والوظائف، (عمان "الأردن": المكتبة الوطنية، ١٩٩٣).

٧٦- محمد مختار عثمان، مبادئ علم الإدارة العامة، (بنغازى: جامعة قار يونس، ١٩٩٠).

٧٧- محمد مصطفى الخشروم، نبيل محمد موسى، إدارة الأعمال، المبادئ المهارات والوظائف، ط٢، (الرياض: مكتبة الشقرى، ١٩٩٨)

٧٨- محمد مصطفى زيدان، عوامل الكفاية الإنتاجية فى التربية (جدة: دار الشروق، د.ت).

٧٩- محمد منير مرسى، الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، ط٤ (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٤).

٨٠- ______، الإدارة المدرسية الحديثة (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٥).

٨١- محمد يوسف حسن، "هيكل المدرسة التنظيمى ومجالها وأثرها على مناخها التنظيمى (دراسة ميدانية فى المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية) مجلة دراسات تربوية، المجلد الخامس، ج٢٤، ١٩٩٠ (القاهرة: رابطة التربية الحديثة، ١٩٩٠).

٨٢- محمود عصام الميدانى، "مهارات الإدارة المدرسية فى القيادة والتنظيم والتقويم"، التربية، العدد الرابع بعد المائة، السنة الثانية

والعشرون، مارس، ١٩٩٣ (قطر: اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، ١٩٩٣).

٨٣- مريم محمد إبراهيم الشرقاوى، "إدارة وتنظيم الأجهزة المسئولة عن تربية طفل ما قبل المدرسة فى كل من مصر وإنجلترا (دراسة تحليلية مقارنة)، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ١٩٩٢.

٨٤- منصور حسين، محمد مصطفى زيدان، سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفنى، (القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٧٦).

٨٥- موسى يوسف خميس، مدخل إلى التخطيط، (عمان "الأردن": دار الشروق، ١٩٩٩).

٨٦- نبيه إبراهيم إسماعيل، الصحة النفسية للطفل فى ضوء الأثر الإيجابى للحاجات الأساسية للنمو والتغيرات الحياتية (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٩).

٨٧- نجاة عبد الله النابه، "المسئوليات الإدارية والفنية لمدير المدرسة فى دولة الإمارات العربية المتحدة - دراسة ميدانية"، مجلة دراسات تربوية، المجلد السابع، ج٣٨، ١٩٩١ (القاهرة: رابطة التربية الحديثة، ١٩٩١).

٨٨- نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط٥، (عمان: مكتبة الثقافة، ١٩٩٥).

٨٩- نوال أحمد نصر، "الدور القيادى لناظر مدرسة التعليم الأساسى كما يراه المعلمون" مجلة دراسات تربوية، المجلد الثامن، ج٥٥، ١٩٩٣ (القاهرة: رابطة التربية الحديثة، ١٩٩٣).

٩٠- هـانى عبـد الـرحمن الطويـل، الإدارة التعليميـة، مفـاهيم وآفـاق، (عمـان "الأردن": دار وائل للنشر، ١٩٩٩).

٩١- هانى عبد الرحمن صالح، "واقع الممارسات الإدارية لمدير المدرسة الابتدائية فى مدارس وكالة الغوث الدولية فى الأردن"، رسالة ماجستير، مكتبة التربية، جامعة عين شمس، ١٩٧٦.

٩٢- هدى محمود الناشف، استراتيجيات التعليم والتعلم فى الطفولة المبكرة، (القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٩٣).

٩٣- هشام الطالب، دليل التدريب القيادى، ط٢، (فرجينيا: المعهد العالمى للفكر الإسلامى، ١٩٩٥).

٩٤- هناء حافظ بدوى، إدارة المؤسسات الاجتماعية، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٩).

٩٥- هند بنت ماجد بن محمد الخثيلة، إدارة رياض الأطفال، (العين: دار الكتاب الجامعى، ٢٠٠٠).

٩٦- وهيب سمعان، وآخرون، الإدارة المدرسية (ألقاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٨٣).

٩٧- ______________، محمد منير مرسى، الإدارة المدرسية الحديثة، ط٢ (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٥).

٩٨- يعقوب نشوان، الإدارة والإشراف التربوى بين النظرية والتطبيق (عمان: الأردن: دار الفرقان، ١٩٨٣).

ثانيًا : المراجع الأجنبية :

99- *Aggarwal، J. C، School Organization Administration and Management (Delhi: Doaba House، 1986).*

100- *Aitken، Harold Peter، "Leadership Learning and Remewal: A Study of the Needs and Attitudes Expressed by Idependent School Heads Concerning Their own Professional Development from Diss، Abs، Inter، Vol. 52، No. 2 December 1991.*

101- *Al- Abdulaziz، Monira، "Roles and Skills of Female Elementary Principals in Riyadh Kingdom of Saudi Arabia from Diss، Abs، Inter، Vol. 57، No. 7، January، 1997.*

102- *Alexander، Robin، "Policy and Practice in Primary Education a Local Intitiative National Agenda 2nd. Ed. (London: Mackays of Chatham، Plc، 1997).*

103- *A. Lorri، Manasse، "Improving Condition for Principal Effectiveness: Policy Implications of Research"، The Eelementary School Journal، Vol. 85، No. 3، 1985.*

104- *Bhatia، K. K.، Principles of Education (New Delhi: Kalyani Publishers، 1987).*

105- *Bledsoe، Marsha Eads، "The Role of Principal، as Uniewed by North Carolina School Board Members"، From Diss، Abs، Inter، Vol. 53، No. 10، April، 1993.*

106- *Bredekamp، S، Developmentalls Approprite Practice in Early Childhood Serving Children From Birth Through Age 8 (Washington، D، C: National Association for the Education Young Children، 1986).*

107- Brooksbank، Kenneth & Keith Anderson، Educational Administration 3 Ed. (London: Longman Group Uk Limited، 1989(.

108- Bryant، Sharon Lynne، "A Case Study of Leadership Role of Principals in the Commitment to Quality Project in Virinia" from Diss، Abs، Inter، Vol. 56، No. 4، October، 1995.

109- Castetter، William، B، The Personnel Function in Educational Abministration (New York: Mac Millan Publishing، Co، Inc، 1981).

110- Davies، Brent & Linda، Ellison، Managing the Effective Primary School (London: Lonman Group Limited، 1994).

111- Davis، Donna. K، "The relationships Between West Virginia Early and Middle School Principals Leadership Style and School Culture as Percieved by Faculty" from Diss، Abs، Inter، Vol. 58، No. 7، January، 1998.

112- Dean، Joan، Managing the Scondary School 2 Ed (London: Routledge، 1993).

113- Deborah، Burnett Strothen، Classroom Management، Kappan June، 1985.

114- Decker، Calia Anita & John، R. Decker، Planning and Administering Early Childhood Programs. 5Ed (New York: Mac Millan Publishing Company، 1992).

115- Eugenia، H. B، Parants as Parteners in Education : The School and Home Working Togther 3Ed (New York: Mac Millan Pubishing Company، 1991).

116- Faber، Charles & Cildet، F. Shearon، Elementary School Administration Theory and Practice (New York: Holt Rein Hart، Inc، 1971).

117- Farrant، J. S.، Principles and Practice of Education 2Ed. (Singapor: Longman Singapore Publishers Pte، Ltd، 1992).

118- Gran، Gregg A، "The Accountability System for Arizona Charter School"، From: Diss، Abs، Inter، Vol. 59، No. 5، November، 1998.

119- Haag، Daniel، The Right to Education what Kind of Management (Unsco: Switzerland، 1982).

120- Hildebrand، Vernas، Introduction to Early Childhood Education. 3Ed (New York: MacMillan Publishing، Co، Inc، 1981).

121- Hoyle، J. R.، "Can Aprinciple Run the Show and Be a Democratic Leaders" NASSP Bulletin، V. 78، No. 58، January 1994.

122- Hughes، Martin and Others، Parcnts and Their Childrens Schools (Oxford: Blackwell Publishers، 1994).

123- Hunt، John. W، Managing People at Work 3Ed (London: McGrow- Hill Book Company، 1992).

124- Johannesson، Claudia Adne، "The Principal In the Transition from a graded to Nongraded Elementary School"

from، Diss، Abs، Inter، Vol. 58، No. 9، March، 1998.

125- Kemp، Richard & Marelyn Nathan، Middle Management in Schools: A Survival Guide (London: Simon & Schuster Education، 1992).

126- Khanna، S. D. Others، Fundamentals of Education (Delhi: Doaba House، 1985).

127- Kaluke، Anny "Preparning School Administration Eric. Digest Series No. E.A. 57، 1990.

128- Knezevich، Stephen. J، Administration of Public Education 4Ed. (New York: Harper & Row Publishers، 1984).

129- Kochher، S. K، Secondary School Administration (New Dalhi: Sterling Publishers Private Limited، 1993).

130- Langley، Anne D. "A Comparative Study of University Praparation Programs in Ralation to Jop Responsibilities of Secondary Principals in South Carolina Public High Schools from Diss، Abs، Inter، Vol. 58، No. 8، February، 1998.

131- Lenker، Sandra، Communicating with Teachers: The Effect of Teacher Career Stages from: Diss، Abs، Inter، Vol. 56، No. 11، May، 1996.

132- Marshall، C and Mitchell، B "Wonan's Careers as a Criteque of the Administration Culture" Paper Presented to the American Research Association Annwal Conference، 1989.

133- Martin، W & Willower، D. "The Managerial Behavior of High School Principals" Educational Administration Quarterly (17) Winter، 1981.

134- Mc Evoy، B، Everyday Acts: Staff Development as Continuos and Informal Routine-Emporia K.S. Emporia State University (ERIC. Document Reproduction Service، No، ED 269-645.

135- McQuain، Linda Gail، "Implementing Site-based Management in the Rural South: The Process and Challengs from: Diss، Abs، Inter، Vol. 58، No. 9، March، 1998.

136- Marris، V. and Others، "The Urban Principal Discretion Decision- Making in Alarge Educational Organization (Chigaco: University of Illinois، 1981).

137- Musaazi، J.C.S. The Theory and Practice of Educational Administration (Hong Kong: Mc Millan Publishers، 1982).

138- NASSP، The Effective Principal Renton Virginia National Association of Secondary School Principals، 1982.

139- Owen، Joslyn، Managing Education، "The Purpose and Practice of Good Management in Schools" (London: Longman Group، UK، Limited، 1992).

140- Persell، C. "Effective Principals What do we Know from Various Educational Literatures? Paper Prepared for National Conference on the Principalship National Institute of Education، Washington، 1982.

141- Powell، D.R. & Stremmel A.J.، "The Relation of Early Ehildhood Training and Experience to the Professional Development of Child Workers" Early Childhood Research Quarterly No. 4، 1989.

142- Rahma، Al Kharoust، "A Study of the Views of Some Omant Primary Leads Towards Their Administration and Professional Roes B. Ed. (Hons) Dissertation University of Bristol May، 1989.

143- Ribbin، Peter and Others، Developing Educational Leaders (London: British Educational Management and Administration Society، 1991).

144- Seefeldt، Carol، Teaching Young Children (New Jersey: Prentice- Hall، Inc، 1980).

145- Seplocha، Holly، "The Good Preschool Profiles of Leadership from. Diss، Abs، Inter، Vol. 59، No، 5، November، 1998.

146- Siebert، Rachel Ann، "The Principal's Role in School Change" From Diss، Abs، Inter، Vol. 52، No. 6، December، 1991.

147- Singh، H. M، Fundamentals of Education Management (New Delhi: Vikas Publishig House P.V.T، L.D، 1995.

148- Smith، Thibodaux، Norma Christina، "Woman Superintendents Perception of Manageril Leadership Competencies: A National Survey" from: Diss، Abs، Inter، Vol. 52، No. 6، December، 1991.

149- Thomson، S. D. "Connecting Leadership to Education's National Agenda، High School Magazine Vol. 1، No. 2، December، 1993.

150- 132- Turner، Pavline. H & Tommie J. Hammer، Child Development and Early Education Infancy Through Preschool (London: Allyn and Bacon، 1994).

151- Waters، Derek، Responsibility and Promotion in the Primary School (Great Britain: Antomy Rowe Ltd، 1988).

152- Windel، F، "Project Success: Out Standing Principals Speak out، Clearing House Vol. 67، No. 1، September/ October، 1993.

153- Wood، Charles L. and Others، The Secondary School Principal a Manager and Supervisor (London: Allyn and Bacon، Inc، 1979).



